

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

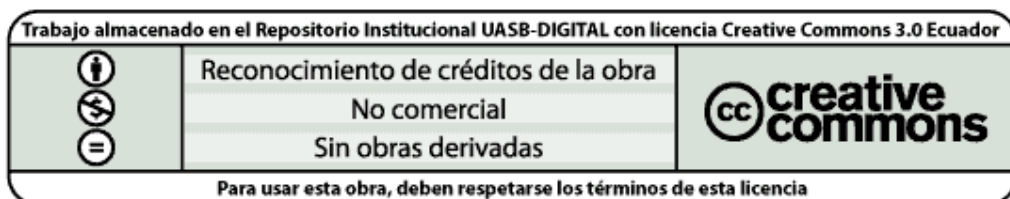
Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Propuesta de un modelo de gestión de calidad en agencias
tour operadoras. Caso: Climbing Tours, en Quito**

Autor: María Gabriela Proaño Miño

Tutor: Patricio López

Quito, 2017



CLAUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, María Gabriela Proaño Miño, autor de la tesis intitulada “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN AGENCIAS TOUR OPERADORAS. CASO: CLIMBING TOUR, EN QUITO”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Dirección de Empresas, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: Julio 2017

Firma:

RESUMEN.

El presente trabajo de investigación se enfoca en desarrollar una propuesta de un diseño o modelo de Gestión de Calidad para empresas Tour Operadoras, debido a que éstas desarrollan sus actividades de una manera empírica, se planteará de manera específica a Climbing Tours, como empresa modelo en la aplicación de esta investigación teniendo como base la Norma ISO 9001:2015.

Para la elaboración del trabajo se trata de cubrir objetivos como: Analizar la situación actual sobre los estándares de calidad, control, procesos de la Tour Operadora, Climbing Tours, otorgar directrices necesarias de un modelo de un Sistema de Gestión de Calidad para Climbing Tours y proponer un modelo de Gestión de Calidad en la Tour Operadora, Climbing Tours.

Este trabajo involucra el análisis del Macro entorno del Sector Turístico y Micro entorno de la empresa Climbing Tours en el que la empresa se desarrolla y determina como está estructurada la empresa.

En cuanto a la metodología; al estudio se lo define como exploratorio, se utilizará el método de observación, así se obtendrá varios tipos de información tanto cuantitativa y cualitativa; la Norma ISO 9001:2015 es la plataforma para establecer parámetros de iniciación y análisis actual; se lo realizará en las oficinas de Climbing Tours en Quito. Como resultado de la evaluación la empresa no realiza o a su vez no tienen el conocimiento de los parámetros básicos que menciona la Norma.

En conclusión se identificó que la empresa no cuenta con un diseño de Sistema de Gestión de Calidad establecido en la Norma ISO, por lo cual se recomienda implementar la información desde la evaluación de la empresa y su entorno cambiante, seguido por los procesos descritos y propuesta diseñada para la empresa en el Sistema de Gestión de Calidad y sus conjunto de acciones relacionadas entre sí.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, a su Hijo Jesucristo por siempre estar a mi lado dirigiendo mi camino y tomado de mi mano; por otorgarme la familia que me ha designado, pues sin lugar a dudas han sido un apoyo indispensable, guía y protección.

Agradezco a la Universidad Andina Simón Bolívar y a sus docentes por guiarme, fomentar valores de investigación y académicos para mi desarrollo profesional.

Agradezco de manera especial a Edison Cañadas y a la señora Marcia Almeida, lectora de la tesis, quienes han sido mi apoyo para la elaboración y mejora de esta investigación y a la empresa Climbing Tours, que ha facilitado el camino y elaboración de esta tesis.

Contenido

Capitulo Uno.....	9
1. Marco Teórico.....	9
Capitulo Dos	19
Marco Teórico Legal.....	19
Capitulo Tres.	25
2. Agencia Tour Operadora CLIMBING TOURS.....	25
3.3Análisis del macro entorno del Sector Turístico.	28
1.-Planear (PHVA).....	28
3.3.1.1. Ambiente económico.....	28
3.3.1.2. Ambiente Tecnológico.....	31
3.3.1.3. Ambiente Cultural	34
3.3.1.4. Ambiente Demográfico.....	37
3.3.1.5. Ambiente político.....	38
3.4. Análisis del micro entorno de Climbing Tours.	39
3.4.1.1. Misión.....	39
3.4.1.2. Visión.....	39
3.4.1.3 Valores corporativos.....	40
3.4.1.4 Organigrama.....	40
3.4.1.5 Funciones del personal de Climbing Tours.....	40
3.4.1.6 Infraestructura e instalación.....	41
3.4.1.7 Procesos Climbing Tours.....	42
3.5. Análisis de Porter.....	44
3.5.1 Competidores potenciales.....	44
3.5.2 Rivalidad entre compañías establecidas	45
3.5.3 Poder de negociación de los compradores.....	46
3.5.4 Poder de negociación de los proveedores.....	46
3.5.5 Amenaza de los productos sustitutos.....	46
3.5.6 Estrategias de Porter.....	47
3.5.7 Matriz FODA.....	47
Capitulo Cuatro	49
4 Propuesta de diseño de Sistema de Gestión de la calidad.....	49
4.2. Estrategias del FODA.....	50
4.2.1.- Tabla 6: Estrategias Fortalezas – Oportunidades: FO (maxi- maxi).....	50

4.2.2.- Tabla 7: Estrategias del cruce de Debilidades - Oportunidades: DO (mini – maxi)....	51
4.2.3.- Tabla 8: Estrategias del cruce de Fortalezas – Amenazas (riesgos): FA (maxi – mini)	51
4.2.4.- Tabla 9: Estrategias del cruce de Debilidades – Amenazas (riesgos): DA (mini – mini)	52
4.3. Resumen del cuadro de estrategias:.....	52
4.4 Determinación de las partes interesadas, necesidades y expectativas y riesgos asociados:	58
4.5 Alcance del Sistema de Gestión	64
4.6 Desarrollo de la Misión, Visión, Valores y Política de la Calidad.....	64
4.6.1 Misión.	64
4.6.2 Visión al 2021.	64
4.6.3 Valores corporativos.	64
2.- PHVA: HACER.....	70
4.9. Cadena de Valor.....	70
4.9.1 Mapa de Procesos.....	71
4.10. Procesos.....	73
4.10.1. Desarrollo de los procesos.....	73
3.- PHVA: VERIFICAR	79
A.- Cuadro de mando de indicadores:	81
B.- Auditorias al sistema de gestión de la calidad.....	82
C.- Revisiones por parte de la Dirección:.....	82
4.- PHVA: ACTUAR	83
4.11. Matriz de Planeación del Diseño del Sistema de Gestión de Calidad.....	84
4.12. CONCLUSIONES	87
4.12. RECOMENDACIONES.	89

Lista de gráficos

Gráfico 1: Resultados de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en Climbing Tours.....	26
Gráfico 2: Resultados de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015, principio 8 en Climbing Tours.....	27
Gráfico 3: Cadena de Valor, Climbing Tours.....	70
Gráfico 4: Mapa Procesos, Climbing Tours.....	71

Lista de Tablas.

Tabla 1: Resumen INEN – QUALITUR.....	22
Tabla 2: Resumen de requisitos legales en Tour Operadoras.....	23
Tabla 3: Descripción del proceso interno contable del producto turístico cliente particular.....	42
Tabla 4: Descripción del proceso interno contable basado con la alianza internacional.....	43
Tabla 5: Rivalidad entre compañías.....	45
Tabla 6: Estrategias Fortalezas – Oportunidades: FO (maxi- maxi).....	50
Tabla 7: Estrategias del cruce de Debilidades - Oportunidades: DO (mini – maxi)....	51
Tabla 8: Estrategias del cruce de Fortalezas – Amenazas (riesgos): FA (maxi – mini)	51
Tabla 9: Estrategias del cruce de Debilidades – Amenazas (riesgos): DA (mini – mini).....	52
Tabla 10: Partes interesadas, necesidades, expectativas y riesgos asociados de Climbing Tours.....	58
Tabla 11: Descripción procesos de la propuesta.....	72
Tabla 12: Descripción del proceso Planeación Estratégica.....	73
Tabla 13: Descripción del proceso de Captación de Clientes en ferias turísticas.....	74
Tabla 14: Descripción del proceso de Ventas y alianzas internacionales.....	75
Tabla 15: Descripción del proceso de Elaboración de programas turísticos.....	75
Tabla 16: Descripción del proceso de Operación y desarrollo del programa turístico.....	76
Tabla 17: Descripción del proceso de Captación de Proveedores.....	77
Tabla 18: Descripción del proceso Gestión Administrativa.....	78
Tabla 19: Matriz de Planeación del Diseño de un SGC en la empresa Climbing Tours.....	84

INTRODUCCIÓN

Las empresas que se administran con calidad, proporcionan a la organización una cultura con actividades, actitudes, y procesos de valor, debido a que cumplen las necesidades y perspectivas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes.

En esta investigación se dará a conocer varias definiciones relacionadas con la calidad, los procesos y principios bajo la Norma ISO 9000:2015 y 9001:2015, así como también el aporte de los gurús de la calidad. De la misma manera, se presenta definiciones relacionadas con el conocimiento del aspecto legal de permisos y registros oficiales por los cuales se rigen las organizaciones que tienen este giro de negocio.

Climbing Tours es una empresa, que fue creada de forma empírica, hace más de 15 años; iniciando así el mercado turístico receptivo del Ecuador, brinda servicios turísticos de aventura y alta montaña en el país, cuenta con guías especializados y experimentados. Ha tratado de adaptarse a los cambios que se ha visto inmersa durante todo ese tiempo, teniendo como objetivo mantenerse en el mercado e ir creciendo. Hoy por hoy los directivos de la empresa no han identificado como aspecto importante en la toma de decisiones para estructurar estrategias, plantear objetivos de calidad, identificar y formalizar sus procesos.

Como sustento de la investigación, se realizó una exploración exhaustiva sobre la situación interna y externa de la empresa, en la cual se identifica la relación que existe con sus proveedores, competidores, clientes y demás entorno. Dicho análisis forma parte inicial y principal para el desarrollo del Diseño del Sistema de Calidad. Como parte del proceso se realizó una auditoría interna con base en los 10 Principios de la Norma ISO 9001:2015, tomando en cuenta al factor humano, que es clave para desarrollar e integrar los resultados de calidad en el aspecto de satisfacción al cliente. De esta manera, se logró identificar la situación actual de la empresa en relación a la calidad de procesos internos, administrativos.

En este trabajo, se propone implementar un Diseño de un Sistema de Calidad óptimo para este tipo de empresa basado en la Norma Internacional ISO 9001:2015, con el fin de otorgar un excelente servicio al cliente tanto interno como externo y obtener el sello de calidad internacional que muy pocas empresas ecuatorianas poseen.

Capítulo Uno

1. Marco Teórico.

1.1.Introducción

Las organizaciones que están dirigidas hacia la calidad, originan una cultura con actividades, actitudes, y procesos que proporcionan valor, ya que permiten el cumplimiento de necesidades y perspectivas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes.

En este capítulo se revisará varias definiciones relacionadas con la calidad, los procesos y principios bajo la Norma ISO 9000:2015 y 9001:2015, así como también el aporte de los gurús de la calidad.

1.2.Definiciones

Así la calidad para los diferentes gurús es la siguiente:

El pensador, Edwards Deming, dio a conocer el ciclo de la calidad para la mejora continua, iniciado por Walter Shewhart. Elaboró 14 principios de la Calidad, por medio de un modelo que describe normas de calidad, fabricación, registro y análisis estadístico de incumplimiento de calidad; para lo cual se plantean mejoras. Los mismos que son muy prácticos para las organizaciones y cumplen las satisfacciones del cliente.

El gurú Joseph M. Juran; tiene como teoría la trilogía de la Calidad y costos de la mala calidad. Joseph inserta en el pensamiento general como afectan las relaciones intrínsecas entre los clientes internos y externos, sus necesidades y los momentos de la verdad o interconexiones.

Otro pensador muy reconocido es Philip Crosby, quien identifica a su teoría como 0 defectos; dicho representante ha identificado los pilares de la Calidad, 5 principios de la Dirección por Calidad, 14 pasos de la Mejora de la Calidad. El nos indica que se debe motivar o hacer que la gente haga mejor las actividades que debe realizar.

Algunas definiciones recopiladas de la Norma ISO 9000:2015

- 1.2.1. Acción correctiva: acción para eliminar la causa de una no conformidad y evitar que vuelva a ocurrir.
- 1.2.2. Acción preventiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial y otra situación potencial no deseable.
- 1.2.3. Auditoria: proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.
- 1.2.4. Calidad: La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes.
- 1.2.5. Conclusiones de la auditoria: resultado de una auditoria, tras considerar los objetivos de la auditoria y todos los hallazgos de la auditoria.
- 1.2.6. Confirmación metrológica: conjunto de operaciones necesarias para asegurarse de que el equipo de medición es conforme con los requisitos para su uso previsto.
- 1.2.7. Conflicto: desacuerdo, que surge de una queja presentada a un proveedor del PRC.
- 1.2.8. Conformidad: cumplimiento de un requisito.
- 1.2.9. Consultor del sistema de gestión de calidad: persona que ayuda a la organización en la realización de un sistema de gestión de la calidad dando asesoramiento o información.
- 1.2.10. Control de cambios: actividades para controlar las salidas después de la aprobación formal de su información sobre configuración del producto.
- 1.2.11. Control de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.
- 1.2.12. Estrategia: plan para lograr un objetivo a largo plazo o global.
- 1.2.13. Evaluación del avance: evaluación del progreso en el logro de los objetivos del proyecto.
- 1.2.14. Evidencia de la auditoría: registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que es pertinente para los criterios de auditoría y que es verificable.
- 1.2.15. Factor humano: característica de una persona que tiene un impacto sobre un objeto bajo consideración.

- 1.2.16. Hallazgos de la auditoria: resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoria recopilada frente a los criterios de auditoría.
- 1.2.17. Información documentada: información que una organización tiene que controlar y mantener, y el medio que la contiene.
- 1.2.18. Inspección: determinación de la conformidad con los requisitos especificados.
- 1.2.19. No conformidad: incumplimiento de un requisito.
- 1.2.20. Organización: es una persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para logara sus objetivos.
- 1.2.21. Parte interesada: se extiende más allá del enfoque únicamente al cliente. Parte del proceso para la comprensión del contexto de la organización es identificar sus partes interesadas. Son aquellas que generan riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades y expectativas no se cumplen.
- 1.2.22. Plan de gestión de proyecto: documento que especifica que es necesario para cumplir los objetivos del proyecto.
- 1.2.23. Política de la calidad: política relativa a la calidad.
- 1.2.24. Procedimiento: forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso.
- 1.2.25. Registro: documentos que presentan resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades realizadas.
- 1.2.26. Reparación: acción tomada sobre un producto o servicio no conforme para convertirlo en aceptable para su utilización prevista.
- 1.2.27. Responsable de la resolución de conflictos: persona individual designada por un proveedor de PRC para ayudar a las partes en la resolución de un conflicto.
- 1.2.28. Retroalimentación: opiniones, comentarios y muestras de interés por un producto, un servicio o un proceso de tratamiento de quejas.
- 1.2.29. Riesgo: efecto de la incertidumbre.
- 1.2.30. Seguimiento: determinación del estado de un sistema, un proceso, un producto, un servicio o una actividad.
- 1.2.31. Servicio: salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente.

- 1.2.32. Sistema de gestión: es el conjunto de elementos de una organización que se interrelacionan para establecer políticas, objetivos y procesos.
- 1.2.33. Sistema de Gestión de la calidad: Comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. Gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes. Por lo que posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo.
- 1.2.34. Sistema: Las organizaciones buscan entender el contexto interno y externo para identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes. Esta información se utiliza en el desarrollo del SGC para lograr la sostenibilidad de la organización. Las salidas de un proceso pueden ser las entradas de otro proceso y están interconectados en una red total. Aunque con frecuencia parezca que consta de procesos similares, cada organización y su SGC son únicos.
- 1.2.35. Trazabilidad: capacidad para seguir el histórico, la aplicación o la localización de un objeto.

1.3. Principios de la gestión de la calidad

Según ISO 9000:2015, los principios de la gestión de la calidad son los siguientes:

1.3.1. Enfoque al cliente.

Declaración: el enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir los requisitos y superar las expectativas del cliente.

Base racional: cada aspecto de la interacción del cliente proporciona una oportunidad de crear más valor para el cliente. Entender las necesidades actuales y futuras de los clientes y de otras partes interesadas, contribuye al éxito sostenido en la organización.

Beneficios clave

- Incremento del valor para el cliente;
- Incremento de la satisfacción del cliente;

- Mejora de la fidelización del cliente;
- Incremento de la repetición del negocio;
- Incremento de la reputación de la organización;
- Ampliación a la base de clientes;
- Incremento de las ganancias y la cuota de mercado.

1.3.2. Liderazgo

Declaración: los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.

Beneficios clave

- Aumento de la eficacia y eficiencia al cumplir los objetivos de la calidad
- Mejora la coordinación de los procesos de la organización
- Mejora la comunicación entre los niveles y funciones de la organización,
- Desarrollo y mejora la capacidad de la organización y de sus personas para entregar los resultados deseados.

1.3.3. Compromiso de las personas.

Toda organización cuenta con recurso humano, el mismo que es de suma importancia comprometerlo a los proyectos de la empresa, por lo cual se requiere de capacitación continua y crear un ambiente propicio. De esta manera podrán emplear sus conocimientos y auto mejoras.

Declaración: las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor.

Base racional: para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles.

Beneficios clave

- Mejor comprensión de los objetivos de la calidad de la organización por parte de las personas de la organización y aumento de la motivación para lograrlos;

- Aumento de la participación activa de las
- Aumento de la confianza y colaboración en toda la organización;
- Aumento de la atención a los valores compartidos y a la cultura en toda la organización.

1.3.4. Enfoque a procesos

Declaración: se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.

Base racional: el SGC consta de procesos interrelacionados.

Beneficios clave

- Aumento de la capacidad de centrar los esfuerzos en los procesos clave y en las oportunidades de mejora,
- Resultados coherentes y previsibles mediante un sistema de procesos alineados,
- Optimización del desempeño mediante la gestión eficaz del proceso, el uso eficiente de los recursos y la reducción de las barreras interdisciplinarias;
- Posibilidad de que la organización proporcione confianza a las partes interesadas en lo relativo a su coherencia, eficacia y eficiencia.

1.3.5. Mejora

Base racional: la mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.

Beneficios clave

- Mejora del desempeño del proceso, de las capacidades de la organización y de la satisfacción del cliente;
- Mejora del enfoque en la investigación y la determinación de la causa raíz, seguido de la prevención y las acciones correctivas;
- Aumento de la capacidad de anticiparse y reaccionar a los riesgos y oportunidades internas y externas;
- Mayor atención tanto a la mejora progresiva como a la mejora abrupta;

- Mejor uso del aprendizaje para la mejora;
- Aumento de la promoción de la innovación.

1.3.6. Toma de decisiones basada en la evidencia

Base racional: es importante entender las relaciones de causa y efecto y las consecuencias potenciales no previstas. El análisis de los hechos, las evidencias y los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones

Beneficios clave: algunos beneficios clave potenciales son:

- Mejora de los procesos de toma de decisiones;
- Mejora de la evaluación del desempeño del proceso y de la capacidad de lograr los objetivos;
- Mejora de la eficacia y eficiencia operativas;
- Aumento de la capacidad de revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y las decisiones;
- Aumento de la capacidad de demostrar la eficacia de las decisiones previas.

1.3.7. Gestión de las relaciones

Base racional: las partes interesadas pertinentes influyen en el desempeño de una organización. Es más probable lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar el impacto en su desempeño. Es particularmente importante la gestión de las relaciones con la red de proveedores y socios.

Beneficios clave.

- Aumento del desempeño de la organización y de sus partes interesadas pertinentes respondiendo a las oportunidades y restricciones relacionadas con cada parte interesada.
- Entendimiento común de los objetivos y los valores entre las partes interesadas;
- Aumento de la capacidad de crear valor para las partes interesadas compartiendo los recursos y la competencia y gestionando los riesgos relativos a la calidad;
- Una cadena de suministro bien gestionada que proporciona un flujo estable de productos y servicios.

1.4 Desarrollo del SGC utilizando los conceptos y los principios fundamentales

Según ISO 9000:2015, el Desarrollo del SGC se relaciona con los siguientes conceptos:

1.4.1 Proceso

La organización tiene procesos que pueden definirse, medirse y mejorarse. Estos procesos interactúan para proporcionar resultados coherentes con los objetivos de la organización y cruzan límites funcionales. Algunos procesos pueden ser críticos mientras que otros pueden no serlo. Los procesos tienen actividades interrelacionadas con entradas que generan salidas (ISO 9000:2015, 10).

1.4.2 Actividad

Las personas colaboran en un proceso para llevar a cabo sus actividades diarias. Algunas actividades están prescritas y dependen de la comprensión de los objetivos de la organización, mientras otras no lo están y reaccionan con estímulos externos para determinar su naturaleza y ejecución (ISO 9000:2015, 10).

1.4.3 Desarrollo de un SGC

Un SGC es un sistema dinámico que evoluciona en el tiempo mediante periodos de mejora. Cada organización tiene actividades de gestión de la calidad, planificadas formalmente o no. Proporciona un marco de referencia para planificar, ejecutar, realizar el seguimiento y mejorar el desempeño de las actividades de gestión de la calidad.

Para una organización es importante realizar un seguimiento y evaluar de manera regular la implementación del plan y el desempeño del SGC. Los indicadores considerados cuidadosamente facilitan estas actividades de seguimiento y evaluación.

La auditoría es un medio de evaluar la eficacia de un SGC, para identificar riesgos y para determinar el cumplimiento de los requisitos, necesitan recopilarse evidencias tangibles e intangibles. Se toman acciones para la corrección y mejora basadas en el análisis de la evidencia recopilada. El conocimiento adquirido podría conducir a la innovación, llevando el desempeño del SGC a niveles más altos (ISO 9000:2015, 10).

1.5 Análisis interno.

Este análisis es muy importante para la empresa, ya que puede identificar en qué estado o situación se encuentra la misma, y por consecuencia planificar estrategias de crecimiento teniendo como base su ventaja competitiva, identificada en sus análisis previos. Se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de la empresa. El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización. (Hill y otros, 2009, 52)

1.5.1 Análisis de Porter.

Dicho análisis se lo puede aplicar a cualquier industria para obtener resultados rentables, ya que identifica cinco fuerzas que se relacionan con el micro entorno y al mismo tiempo permiten un análisis completo con el macro entorno, y así determinar factores importantes de competitividad. El modelo de las cinco fuerzas de Porter sostiene que en cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias. (Hill y otros, 2009, 79)

A continuación se explicará cada una de las fuerzas y aplicará al caso actual correspondiente, en el capítulo 3.

1.5.1.1 Competidores potenciales.

El ingreso de nuevas empresas influye en la dinámica y ambiente del mercado, debido a que se crea inestabilidad por el aumento de oferta de los mismos servicios o productos, por ende las empresas existentes crean barreras de entrada, con el objetivo de disminuir el posible acceso.

Son compañías que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden (.....) Las compañías establecidas que ya operan en una industria intentan desalentar el ingreso de competidores potenciales a la industria, porque mientras más compañías entren más difícil será para las ya establecidas proteger su participación en el mercado y generar ganancias (....) (Hill y otros, 2009, 80)

1.5.1.2 Rivalidad entre compañías establecidas.

Dicha variable es muy importante, debido a que nos ayuda a identificar las condiciones reales en que se ubica un sector industrial determinado, mientras menos competencia exista o a su vez el segmento de mercado de la empresa sea muy diferente o distinto que el de las demás compañías, logrando así un acceso al mercado óptimo de

la empresa, analizando sus estrategias o fortalezas para convertirlas en ventajas competitivas sobre las demás empresas, sean estas precios, costos, calidad, procesos, servicio, publicidad o segmentación meta del mercado.

Es el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria (...) Por lo tanto, la rivalidad intensa entre compañías establecidas constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad. La intensidad de rivalidad entre estas compañías establecidas en una industria es en gran medida una función de los siguientes cuatro factores: estructura competitiva de la industria, condiciones de demanda, condiciones de los costos, la altura de las barreras para evitar la salida de la industria (Hill y otros, 2009, 80)

1.5.1.3 Poder de negociación de los compradores.

Dicho aspecto es clave para los ingresos de la empresa, muchas veces se ven afectados por la gran cantidad de productos sustitutos o del mal posicionamiento de la empresa o servicio, como también de clientes muy exigentes; según Hill y otros (2009), “se refiere a la capacidad de negociar la disminución de los precios que cobran las compañías en la industria o aumentar los costos de éstas demandando una mayor calidad de producto y servicio.” (p.87).

1.5.1.4 Poder de negociación de los proveedores.

La empresa debe realizar alianzas estratégicas con los proveedores para obtener su cooperación en alto porcentaje ya que ellos determinan el costo, características del producto o servicio y al final la rentabilidad del sector.

Según Hill y otros (2009), “Se refiere a la capacidad de estos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria (...) si los proveedores son débiles, las compañías que integran la industria tienen la oportunidad de forzar la reducción de precios de los insumos y demandar insumos de mayor calidad”.(p.88).

1.5.1.5 La amenaza de los productos sustitutos.

En este aspecto, la existencia de productos o servicios sustitutos potenciales para la empresa equivale a una amenaza constante y que en muchas veces tiene gran impacto. Según Hill y otros (2009), “La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva poderosa porque limita el precio que pueden cobrar las compañías de una industria por su producto y, por consiguiente, la rentabilidad de la industria.”(p.90).

Capítulo Dos

Marco Teórico Legal.

1.3.Introducción.

Para que las empresas cuenten con la apertura total en el mercado de calidad en servicios y comercio, es muy importante el conocimiento y aplicación del aspecto legal de permisos y registros oficiales por los cuales se rigen las organizaciones, por lo que depende su giro del negocio.

A continuación se explica brevemente las entidades gubernamentales que están relacionadas con el funcionamiento y control de las Tour operadoras en el Ecuador.

1.4.ISO

Sus siglas significan Organización Internacional de Normalización; es la más grande entidad que realiza a nivel mundial las Normas Internacionales Voluntarias, las mismas que elaboran las características de productos, servicios y buenas prácticas; lo cual ayuda a la industria a ser eficiente

Es una organización no gubernamental, la misma que posee comités técnicos, quienes tienen como función principal la elaboración de normas internacionales, los borradores de los documentos se envían a votación para aprobación y publicación para lo cual es necesario el constar con el 75% de aceptación. Más de 17500 estándares y documentos, guías se han publicado.

2.3 INEN

Según el Registro Oficial N°342 del MIPRO (2012) El “Instituto Ecuatoriano de Normalización, fue creado el 28 de Agosto de 1970” (p.90); el mismo que regula el sistema de calidad tanto en servicios públicos como privados, realiza las funciones de reglamentación y normalización, detalla la organización y funcionamiento de la Institución en mención, cabe detallar los Objetivos Específicos que debe desarrollarlos:

- “Cumplir con las competencias de reglamentación, normalización y metrología.
- Formular en sus áreas de competencia, luego de los análisis técnicos respectivos, las propuestas de normas, reglamentos técnicos y procedimiento de evaluación (...) y procedimientos metrológicos.

- Promover programas orientados al mejoramiento de la calidad y apoyar, de considerarlo necesario, las actividades de promoción ejecutadas por terceros (.....)”(Registro Oficial N°342 del MIPRO, 2012,3)

Dichos objetivos se relacionan de manera estrecha con normalización nacional: normas y manuales técnicos de normalización, códigos y guías de práctica para la normalización; y con normalización internacional: proyectos de normalización, documentos normativos por sectores.

A continuación, se indicará como referencia el artículo 52 de la Constitución de la República del Ecuador publicada el 20 de Octubre 2008.

Sección novena.

Personas usuarias y consumidoras.

Art 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características. La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor(Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 35)

Prosiguiendo con la investigación legal bibliográfica, se presenta la introducción de la Ley de Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

Considerando: Que la Constitución Política de la República establece que es deber primordial del Estado preservar el crecimiento sustentable de la economía y el desarrollo equilibrado y equitativo en beneficio colectivo; Que la Carta Política impone al Estado la obligación de reconocer y garantizar a las personas el derecho fundamental a disponer de bienes y servicios (.....), determina como objetivo permanente de la economía la participación competitiva y diversificada de la producción ecuatoriana en el mercado internacional; Que es indispensable armonizar el ordenamiento jurídico con los convenios internacionales de los cuales el Ecuador es signatario; Que es necesario ordenar el marco institucional existente alrededor de los procesos de evaluación de la conformidad y del

control de calidad de bienes y servicios.(Ecuador, Ley76 del Sistema de la Calidad, 2010, pág. 2)

La Ley de Sistema Ecuatoriano de la Calidad, en el Capítulo III, nos da a conocer información específica del Instituto Ecuatoriano de Normalización – INEN.

Art 14.- Constituyese al Instituto Ecuatoriano de Normalización- INEN, como una entidad técnica de Derecho Público, adscrita al Ministerio de Industrias y Productividad, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa; con sede en Quito y competencia a nivel nacional, descentralizada y desconcentrada, (.....) Prácticas internacionales reconocidas y por lo dispuesto en la presente Ley y su reglamento.

Nota: Artículo reformado por Ley No. 00, publicada en Registro Oficial Suplemento 351 de 29 de Diciembre del 2010.(Ecuador, Ley76 del Sistema de la Calidad, 2010, pág. 6)

El Art. 33 de dicha ley explica sobre los objetivos de la certificación de la conformidad:

a) Certificar que un producto o servicio, un proceso o método de producción, de almacenamientos, operación o utilización de un producto o servicio, cumple con los requisitos de un reglamento técnico; b) Facilitar el acceso de los productos ecuatorianos a los mercados internacionales a través de acuerdos o convenios de reconocimiento mutuo; c) Evitar la aplicación de los requerimientos de evaluación obligatoria de la conformidad a los productos o servicios que no están afectados por los reglamentos técnicos; d) Permitir que los certificados puedan exhibir marcas de conformidad o sellos de calidad, de acuerdo con las reglas y procedimientos aplicables a la certificación; y, e) Prohibir que productos o servicios sean marcados o etiquetados con logos, sellos de calidad o marcas de conformidad, si no se ha demostrado que cumplen con los requisitos establecidos en los reglamentos técnicos. (Ecuador, Ley76 del Sistema de la Calidad, 2010, pág.12)

Por lo expuesto en la Constitución de la República del Ecuador, en el artículo 52, nos indica que toda persona tiene derecho a bienes y servicios de calidad, de la misma manera la ley establece las formas y mecanismos de control de calidad y procedimientos de defensa de los consumidores o consumidoras, en concordancia con lo

establecido en la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad publicada en el Registro Oficial Suplemento del 26 de.... A Febrero del 2004 y su última modificación el 29 de Diciembre del 2010 en la cual menciona en el capítulo IV al Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN como la entidad Técnica de derecho que adscrita al Ministerio de Industria y Productividad, como una de sus funciones regular, normalizar, estableciéndose en las leyes de la República y en Estatutos, acuerdos y convenios internacionales coordinado con instituciones públicas y privadas dentro del ámbito de ser competencia, así como también con lo que señala el Reglamento final a la Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad, consecuentemente el INEN es el órgano rector para emitir regulaciones sobre calidad de servicios públicos y privados. Para lo cual es indispensable incluir el manual de calidad en la empresa Climbing Tours.

2.4. Normas Voluntarias aplicadas al TURISMO en el Ecuador.

A continuación se detalla un resumen de las Normas Voluntarias aplicadas al Turismo, elaboradas en la ISO y distribuidas por medio del INEN y Qualitur en el Ecuador.

Tabla 1: Resumen INEN - QUALITUR

Norma NTE- INEN QUALITUR	Tema	Resumen
2464:08	Gerente de operadora	Establece los requisitos mínimos de competencia laboral y los resultados esperados. Documento original que define funciones, competencias, habilidades y conocimientos que debe tener un Gerente de una empresa Operadora de Turismo; con el fin de obtener los resultados esperados.
2445:08	Agente de Ventas	Establece los requisitos mínimos de competencia laboral y los resultados esperados que debe cumplir el Agente de Ventas. Documento original que define funciones, competencias, habilidades y conocimientos que debe tener el personal.
2461:08	Guía Especializado Turismo de Aventura	Establece los requisitos mínimos de competencia laboral y los resultados esperados que debe cumplir el Guía Especializado Turismo de Aventura. Documento original que define funciones, competencias,

Norma NTE- INEN QUALITUR	Tema	Resumen
		habilidades y conocimientos que debe tener el personal.

Fuente: Normas ISO, INEN.

Elaborado por: Gabriela Proaño.

Las normativas ISO 9000 y 9001, forman parte clave e importante para el desarrollo de esta investigación, debido a que se implementarán los requisitos y fundamentos, indicaciones de procesos en el Sistema de Calidad para lograr un correcto enfoque en el liderazgo, el cliente, la participación del personal, los procesos y el sistema de gestión.

2.5. Matriz de requisitos legales aplicables en una Tour Operadora en el Ecuador.

Se presenta la siguiente matriz con información clave de los requisitos generales en los que este tipo de empresas se encuentran envueltas.

Tabla 2: Resumen de requisitos legales en Tour Operadoras

Requisitos Clientes	Requisitos Organización	Requisitos Necesarios	Requisitos Legales	
Elaboración de programas turísticos a la medida	Cumplir los requisitos legales y financieros del sistema	Cumplir los requisitos legales y financieros del sistema	SRI:	Pago y declaraciones oportunas de impuestos.
Cumplimiento de todos los parámetros legales	Cumplir con los horarios de atención	Seriedad de parte del cliente	Ministerio de Relaciones Laborales:	Contratos con los empleados al día y registrados en el MRL
Seguridad Seriedad Puntualidad	Cumplir con los requerimientos personales de los clientes	Registros legales de la constitución de la empresa	Ministerio de Turismo/SEGUIM:	Permisos de funcionamiento y operación al día. Guías con licencia y tasas

Requisitos Clientes	Requisitos Organización	Requisitos Necesarios	Requisitos Legales	
Registros legales de la constitución de la empresa			IESS:	Pago patronal y de retención al empleado.
			Municipio del Distrito Metropolitano de Quito:	Inscripción en el Registro Mercantil. Diversos pagos
			Bomberos:	Licencia de operación. Pagos diversos
			Cruz Roja:	Colaboración de los guías de turismo de montaña en casos de contingencia

Fuente y elaboración: Gabriela Proaño

Capitulo Tres.

2. Agencia Tour Operadora CLIMBING TOURS.

2.1.Introducción

Es una empresa, que fue creada de forma empírica, hace más de 15 años, si bien es cierto ha tratado de adaptarse a los cambios que se ha visto inmersa durante todo ese tiempo, teniendo con objetivo mantenerse en el mercado e ir creciendo. Sin embargo los directivos de la empresa no han identificado como aspecto importante en la toma de decisiones a la implementación de estrategias, objetivos de calidad claros, administración de procesos y calidad tanto para sus clientes internos como externos.

Se elaboró una investigación exhaustiva sobre la situación interna y externa de la empresa, en la cual se identifica la relación que existe con sus proveedores, competidores, clientes y demás entorno. Dicho análisis forma parte inicial y principal para el desarrollo del Diseño del Sistema de Calidad.

Para esta investigación se utilizó los métodos de encuesta, auditoria, diagnóstico y observación al factor humano, factor clave a desarrollarse e integrarse en la calidad tanto de resultados como en la satisfacción al cliente. Medios por los cuales se identificó la situación actual de la empresa en relación a la calidad de procesos internos, administrativos.

En el caso de que exista un trabajo eficaz realizado en la empresa, se obtiene como resultado la gestión óptima del liderazgo, la calidad, satisfacción del cliente tanto interno como externo.

Se ha definido que la calidad de servicios es un problema de: metodología, trabajo en equipo y relaciones humanas:

Metodología: Para recabar información, analizarla de forma fiable y tomar decisiones de cambio hacen falta método, sistema, estrategia, buen entrenamiento en solución de problemas, rediseño de procesos, toma de decisiones y mejora continua.

Trabajo en equipo: Todas las personas en la organización deben aprender a cooperar, colaborar y trabajar unidas en objetivos de cambio continuo y mejora permanente.

Relaciones Humanas: El éxito de un servicio está mediatizado por las relaciones que se entablan con el cliente. Toda persona en contacto con clientes debe pasar un entrenamiento. (Selle y otros, 2000, págs. 17-18)

2.2.Evaluación y diagnóstico basado en la norma ISO 9001:2015

Con objeto de realizar una línea base de trabajo en la organización se ha realizado una auditoria de diagnóstico en base a la ISO 9001:2015 (Anexo 1). La información obtenida es la siguiente:

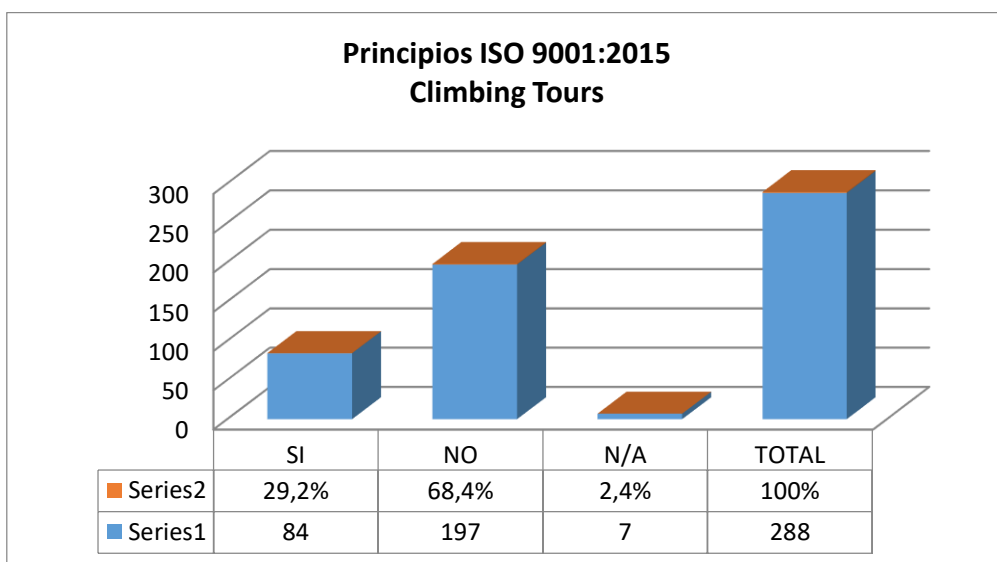
Requisitos que no realiza: 197, que equivale al 68,4% del total

Requisitos que realiza: 84, que equivale al 29,02% de la totalidad

Requisitos que no aplica (debido al giro del negocio): 7, equivalente al 2,40%

Total de requisitos: 288, equivalentes al 100%

Grafico 1: Resultados de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en Climbing Tours



Fuente: Climbing Tours
Elaborado por: Gabriela Proaño

La situación actual de calidad que tiene Climbing Tours es muy baja, según la Norma ISO 9001:2015 no cumple gran número de requisitos necesarios; dichos resultados deben ser analizados cuidadosamente para realizar una reingeniería y mejora continua de manera urgente.

2.2.1. Análisis de los resultados obtenidos.

El Gerente General y mi persona, realizamos la auditoria a mediados del año 2016, utilizado el método de observación y encuestas pertinentes en las oficinas de la empresa; se determinó que la mayoría de los principios que pide la NORMA ISO

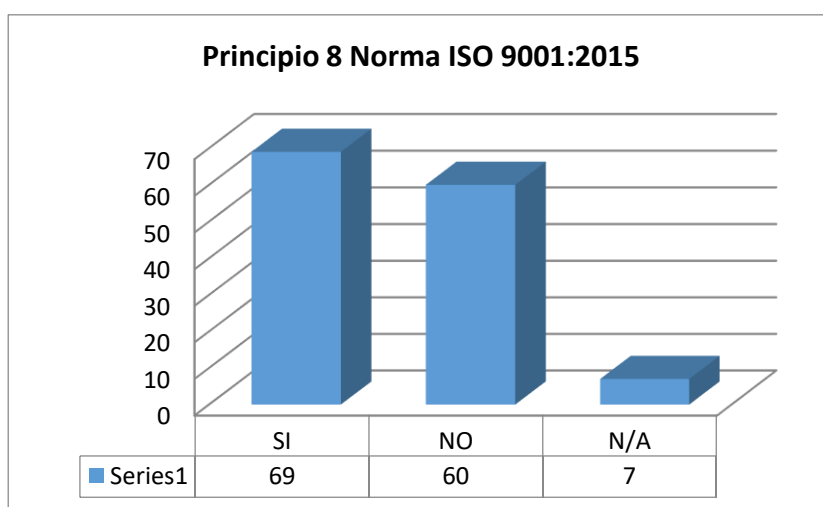
9001:2015, no se realizan o a su vez lo realizan de manera empírica, sin planificación o control adecuados.

La empresa no tiene política de calidad establecida, de manera verbal se realiza las actividades que permitan mejorar los servicios y relaciones comerciales, de la misma manera el gerente general trata de controlar todas las actividades, por lo que no puede cubrir la supervisión completa en tiempo real; en muchos de los principios la empresa no realiza las actividades descritas en la Norma.

Se identificó que no tienen un tiempo designado para evaluar de manera formal ni tomar acciones correctivas, únicamente de forma rápida por medio de la observación del Gerente, al mismo tiempo se identificó que no tienen un SGC, poseen conocimientos básicos de calidad, procesos verbales y no documentados de calidad, política de calidad y objetivos; en cuanto a la documentación existente es muy básica y se encuentra en desorden.

Del análisis se obtuvo un dato relevante que en el principio 8 de la NORMA ISO 9001:2015. La empresa participa de manera activa debido al giro del negocio, impacta de manera radical negativa en la falta de documentación formal, su archivo y comunicación de información. Por otro lado en el campo del diseño del servicio, los cambios pertinentes aceptados por el cliente se realizan con diligencia; como lo podemos apreciar en el siguiente gráfico.

Grafico 2: Resultados de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015, principio 8 en Climbing Tours



Fuente: Climbing Tours
Elaborado por: Gabriela Proaño

3.3 Análisis del macro entorno del Sector Turístico.

Conforme lo expuesto se puede apreciar que no existe un modelo de gestión eficaz y eficiente conforme lo especifica la Norma ISO 9001:2015, situación que se repite en las micro y medianas empresas dedicadas al turismo; por lo cual a continuación vamos a desarrollar el modelo de gestión propuesto aplicable a las micro y medianas operadoras de turismo basándose en el caso de la operadora Climbing Tours.

La Norma ISO 9001:2015 se encuentra estructurada basándose en el círculo de Deming (PHVA), debido a esto la propuesta del modelo de gestión a desarrollar se basará en este ciclo; por lo que se desarrollará cada uno de estos puntos.

1.-Planear (PHVA)

La propuesta de planeación se basa en la planeación estratégica, por lo que se va a desarrollar la misma para el caso Climbing Tours.

Primera etapa: situación actual.

A más de basarnos en la auditoria de diagnóstico ISO 9001:2015 se va a tomar otros elementos críticos para establecer la situación actual, como son: el análisis de las fuerzas de Porter, análisis del macro y micro entorno, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas.

3.3.1. Macro entorno.

Son: Factores o ambientes que se relacionan directamente con Política, Economía, Cultura, Tecnología, y Demografía; las mismas que se detallan a continuación:

3.3.1.1. Ambiente económico.

El turismo en la economía ecuatoriana.

El sector del turismo afecta en algunos aspectos en la economía del país; como por ejemplo: aumento de empleo y divisas, mayores opciones de actividades económicas, inversiones nacionales y extranjeras; dicho sector interactúa de forma activa en servicio, productos y actividades con otros sectores económicos: artesanías, hoteles, restaurantes, transporte, comunicaciones, etc.

Las autoridades, quienes intervienen de forma directa en este sector económico, deben tener claro las estrategias y políticas a emplearse con el fin de activar y atraer la inversión privada, con ello se generará empleo a la población en general, óptimo manejo

y protección de recursos naturales, culturales; con el objetivo de que dichas actividades perduren en el tiempo.

Es importante hacer alusión a la entrevista realizada a Luis Falconi Tello, ex Viceministro de Turismo, la misma que corrobora lo mencionado anteriormente, el 18 de Enero 2013; debido a que nos señala algunos aspectos claves para el desarrollo de este tema en cuestión:

Por 5 años consecutivos el Ecuador lidera el destino turístico de los jubilados de EEUU y Canadá, hemos acaparado nuevos mercados turísticos y se ha logrado mejorar las condiciones de infraestructura. Durante el 2009, al Ecuador llegaron unos 960.000 turistas, en el 2010 un millón 40 mil, es decir, se registró un crecimiento del 8% en el 2011, un total de 1.141.000 viajeros, equivalente a un 11% y en el 2012, 1.272.000 turistas, lo cual posee un crecimiento el 12%.

Como notifica el ex funcionario en el párrafo anterior el sector del turismo desde el año 2009 refleja un continuo crecimiento en los ingresos de pasajeros al Ecuador, por lo cual se refleja en el dinamismo de la economía, compra y venta de productos, servicios; uno de los factores predominantes por los cuales se produjo dichas estadísticas, pudo ser la estrategia de promoción turística, en la que indica que máximo tenían el fondo designado para asistir a 10 ferias importantes, dicho fondo no cubría una campaña internacional de alto impacto.

El presupuesto con el que contaba el sector del Turismo anteriormente era de 40 millones de dólares en el 2013, con el incremento notable de dicho monto, el Ministerio de Turismo realiza una campaña para aumentar el turismo a nivel internacional, la misma que ayudará a cumplir con las metas de incrementar entre 1 800 y 2 000 millones de dólares el ingreso extranjero al país (DPA, 2014).

A continuación se observa información estadística.

Según el boletín nº7, Principales indicadores de turismo del mes de Julio 2014, que realizó el Ministerio de Turismo del Ecuador, se puede hacer referencia a la siguiente información:

La posición del Turismo tanto en el 2012 como en el 2013 es en la cuarta posición económica; actualmente en el primer trimestre 2014, el sector del turismo se ubica en la tercera posición en las exportaciones no petroleras; en cuanto a las divisas generadas en este sector en el 2012 es de: USD 1,038, 7 y en el 2013: USD 1,251.3

(pàg.15); montos reflejados en millones de dólares respectivamente; le anteceden productos de exportación como son el banano y plátano, camarón y productos de exportación marítima.

Debido a que con el paso del tiempo ha ido evolucionando lentamente este sector, ya que el Estado tenía anteriormente prioridad en el desarrollo de otros sectores productivos del país. El sector del turismo actualmente ha sufrido fuertes cambios en su estructura, política de estado, estrategias de publicidad como marca país, política de financiamiento en mejoras tanto de infraestructura como capacitación del recurso humano inmerso.

Entre los principales mercados turísticos encontramos a Colombia con 228.826 extranjeros participando con el 25% del total del mercado, seguido Estados Unidos con 18%, Perú con el 11% de participación; seguido por Argentina, Venezuela, Chile, España, Canadá, Alemania con el 2,1%, México con el 2,0% (pàg.9) de participación correspondiente, los mismos que generan ingresos económicos al Sector tanto Económico como Turístico.

Dicho boletín indica que la Balanza turística anual o el ingreso de divisas en viajes y transporte de pasajeros, ha incrementado el 21% lo cual equivale a USD 1.251,3 millones de dólares durante el año 2013, con relación al 2012 (pàg.15)

Según el folleto de estadísticas del Distrito Metropolitano de Quito, como referencia se indica que el gasto total promedio turístico en Quito es de USD 557, el gasto diario es de USD 60 en el 2012 (pàgs.12 y 13), en los estudios realizados por la Comunidad Andina en el 2012, en Ecuador, el turismo interno aporta 4,4 veces el ingreso con relación a los ingresos producidos por el turismo receptor; al mismo tiempo hace referencia a los ingresos generados por el turismo receptor, los cuales se ubican cerca del 57% de sus exportaciones de servicios.

Según el Boletín de Turismo Interno del MINTUR, el número de viajes al año por familia es de 2 a 3 veces, el número de personas por viaje es de 3 a 4, los gastos promedio por persona en referencia una noche varía desde \$16.60 - \$ 29.80, adicional a ello si son 3 a 5 noches que es la estadía media varía \$ 63.33 - \$96.70 (pàg.1), dicho turismo dinamiza el Sector y la economía interna.

Según el MINTUR en el Análisis económico en la sección de Indicadores, presenta como indicador 1 al Peso del Consumo Turístico Receptor en el PIB, en período 2010 al 2015; y teniendo como referencia el I Trimestre del 2014 con un indicador de 1,5 y 2015 con 1,7; se corrobora dicha información también en relación a la Balanza Turística en proporción del PIB, en el mismo período, señalado en el indicador 3, I Trimestre del 2014 con un indicador de 0,5 y 2015 con 0,7 ; se identifica la variación y aumento de 2 puntos en el indicador mencionado, aclarando así el aumento de presencia del Turismo en el PIB del Ecuador.

Según datos estadísticos del Banco Central del Ecuador, se puede hacer referencia a la siguiente información.

El Ecuador logró ser uno de los países con crecimiento en relación a los otros países Latinoamericanos en un período del 2007 al 2013, siendo así la tasa promedio de crecimiento en América Latina de 3.5 y Ecuador 4.3 respectivamente (pág. 6)

El sector del turismo se presenta en forma activa en la economía del país, debido a que tiene gran influencia económica tanto en servicios y actividades de trabajo en conjunto para promover mayor ingresos en negocios y empresas relacionadas; el Turismo se ubica en la 3ª posición en las exportaciones no petroleras y al mismo tiempo el ingreso de divisas se incrementen por ende la inflación es menor en comparación a otras economías.

Por otro lado, evidenciando que el Sector del Turismo es un importante elemento en la economía ecuatoriana, nos indica que toda innovación o mejoramiento en dichas empresas mejorará su calidad, precio en sus servicios y por consecuencia mayor ingresos tanto para la empresa turística, empresas aliadas y personal o contratos independientes.

3.3.1.2. Ambiente Tecnológico.

El uso de la tecnología en el turismo es muy importante ya que las empresas turísticas tienen la posibilidad de adaptarse a las nuevas tecnologías de comunicación e información, debido a que influye en decisiones en cadena como: en el transporte, operación de tours, alojamiento, alimentación; pues la compra se realiza por medio de las páginas webs o a su vez se compara precios, de lo contrario se obtiene contactos para futuros eventos.

El Ecuador está formando parte activa de la nueva tecnología mundial; en este caso en específico con la ayuda del Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, a través de la Subsecretaría de Fomento a la Industria y Gobierno en Línea, expone a los ecuatorianos el Libro Blanco de Territorios Digitales en Ecuador, realizado en Junio 2014, el mismo que se lo ha determinado como una herramienta que ayude a las autoridades competentes como Municipios a comprender la temática de Territorio Digital, lineamientos para cubrir el diagnóstico, modelo, desarrollo y gestión del mismo.

Según la encuesta digital que realizó el MINTEL detallada en el Libro Blanco de Territorios Digitales en Ecuador los distintos Municipios del Ecuador, nos indica varias referencias de algunos datos relacionados con el tema de investigación actual:

En las áreas en que los Municipios consideran a través de las TIC servirán de mejora en administración y ofrecimiento de servicios son: Gobernabilidad, Turismo aproximadamente 85%, Educación y Seguridad (pàg.26).

Por otro lado las competencias que tienen más relevancia para los municipios son: Desarrollo urbano, Ambiente, Cultura y Turismo con el 84.75% (pàg.84).

En cuanto al tema del turismo, se considera como un aliado importante a la tecnología, la rapidez, las TICs, en sí las herramientas tecnológicas actuales; ya que por medio de ellas, logra ofrecer sus servicios, realizar marketing digital (pág. web, redes sociales, videos, etc.), ventas directas, servicio al cliente y llegar a sus segmentos de mercado, para lograr crecimientos y posicionamiento.

La aplicación de la tecnología con ello el mejoramiento de la calidad, el turismo ecuatoriano actualmente se encuentra conectada a ellas de forma directa, iniciando así una sinergia que con el tiempo formará parte de un eje principal de la economía del Ecuador.

En la actualidad el sector del turismo se ha visto inmerso en el avance tecnológico de la comunicación, información y de sistemas o programas para agencias de viajes o establecimientos hoteleros; debido a la globalización, aumento de la competencia, desarrollo de nuevas tecnologías. Cabe indicar que sus inicios se dieron con la aparición de las computadoras, posteriormente con el internet, redes informáticas y de comunicación; las mismas que hoy en día no tienen barreras, de esta manera existe contacto directo entre la empresa turística y sus clientes.

Uno de los sistemas más amplios en cuanto a reserva de boletos aéreos, aeropuertos, servicios turísticos, hoteles; se refiere es el Global Distribution Systems” (GDSs) o Sistema Global de Distribución, que lo utilizan las agencias de viajes para poder buscar información en tiempo real, y realizar reservas; uno de ellos es Amadeus o Sabre.

Por otro lado la comunicación que debe existir entre los proveedores de servicios turísticos y las tour operadoras debe ser de alta calidad, para lo cual realizan conferencias vía skype, internet en los celulares inteligentes, por otro lado depende mucho de la ubicación de los establecimientos hoteleros para lo cual en ocasiones necesitan un red de radios eficientes, o sistema satelital contratado.

Actualmente los pasajeros cuentan con tecnología portátil como por ejemplo: celulares inteligentes, tablets, androides, los cuales utilizan aplicaciones tanto gratuitas como pagadas, que ayudan mucho a los turistas en sus viajes; tales como por ejemplo:

- Expedia: plataforma que permite reservar vuelos y alojamiento.
- Tripadvisor: plataforma que permite planificar el viaje por medio de comentarios de otros viajeros; suben fotos, videos de servicios turísticos.
- Idioma del turismo Helper: plataforma que permite traducir frases en varios idiomas: alemán, español, inglés, chino, árabe, italiano, entre otros.

(Como se observa en el Anexo II: Aplicaciones turísticas apoyadas por la tecnología para incrementar la calidad del servicio)

El aspecto tecnológico ha llegado a ser parte importante del sector del turismo, debido a que se ha adaptado a las innovaciones tecnológicas de sistemas turísticos de reservas especialmente, de igual manera es indispensable la comunicación con los proveedores de distintos servicios complementarios como transporte, el guía, alimentación, etc. De igual manera la conexión y comunicación constante con las empresas que se mantiene alianzas comerciales; lo cual mejora en su totalidad la calidad de los procedimientos internos y por ende el servicio final al cliente.

Cabe recalcar que la nueva tecnología de marketing digital utiliza nuevas herramientas para llegar a los consumidores, ya que los clientes también se acoplan a los cambios de la tecnología y aplicaciones en celulares inteligentes.

Dichas innovaciones tecnológicas en el turismo tienen un impacto alto en la calidad de los procedimientos internos de reservaciones, localización y monitoreo de actividades turísticas, y en los servicios turísticos que adquieren los clientes; ya que todos los

procedimientos van unidos como cadenas uno al otro, por ende debe existir una comunicación y sinergia total.

3.3.1.3. Ambiente Cultural

El Ecuador se caracteriza por ser uno de los países mega diversos, plurinacional y multiculturales del mundo, debido a que posee una riqueza incalculable de flora, fauna, diversidad de climas y culturas con gran variedad de identidad de muchos pueblos étnicos, indígenas; una riqueza cultural única en cada región del país.

La interacción, convivencia multicultural entre las culturas y respeto mutuo es indispensable para mantener el espacio de cada una de ellas.

El Plan Nacional de Cultura menciona las siguientes nacionalidades indígenas, por ello es muy importante mantener la tolerancia entre todos ellos:

En el Ecuador coexistimos 14 nacionalidades indígenas: Shuar, Achuar, Siona, Secoya, Cofan, Waorani, Shiwar, Zápara, Andoa y Kichuas amazónicos, Ts'achilas, Eperas, Awas, Chachis, y 19 pueblos de la nacionalidad Kichua: Paltas, Sarakurus, Kañaris, Puruwás, Chibuleos, Salasacas, Kisapinchas, Tomabelas, Warankas, KituKaras, Kayampis, Otavalos, Natabuelas, Karankis, Pastos, Mantas, Wankavilkas, 1 pueblo afro ecuatoriano ubicado en la Costa, Sierra y Amazonía ecuatoriana, y una población mayoritaria blanco-mestiza, compuesta por campesinos, auto identificados como cholos, chazos, montubios, chagras y, por ciudadanos.(Plan nacional de cultura del Ecuador, 2007-2017, pág. 8)

La cultura se relaciona directamente con el patrimonio de desarrollo intelectual y de identidad de un pueblo o país; de igual manera se relaciona el turismo con la cultura, ya que se orienta a beneficios comunitarios según las características de las zonas, al mismo tiempo para conocer las distintas manifestaciones culturales, artísticas, monumentales de las distintas ciudades que tiene el Ecuador.

Dichos objetos culturales tangibles e intangibles otorgan un alto agregado cultural como historia, religión, arte, arqueología, arquitectura y ciencia; como por ejemplo: monumentos, esculturas, pinturas monumentales, ruinas arqueológicas, testimonios, obras literarias, musicales, fotografías, documentales y manifestaciones culturales, ritos y ceremonias sagradas que permanecen en el tiempo.

El turismo aporta a la sociedad y culturas ecuatorianas de diversas maneras; con el objetivo de lograr trabajar en equipo o formar una sinergia que favorezca a la sociedad como un todo, entre ellas se encuentran las siguientes:

- Motiva a la sociedad en general a interesarse por conocer nuevos lugares, al mismo tiempo a las personas que laboran en este sector motiva a la capacitación constante.
- Promueve el aumento de empleo en distintas áreas relacionadas con el turismo.
- Colabora de manera proactiva con las distintas empresas de turismo, transporte, alimentación, alojamiento, organizaciones sociales y culturales; con el objetivo de facilitar la operación turística y de servicios a prestar a los clientes.

Se debe tener en cuenta que son importantes los impactos que el turismo produce en la sociedad, ya que lo óptimo es contar con un desarrollo sostenible que incremente el crecimiento y proteja durante el tiempo a los recursos ambientales, sociales y culturales del Ecuador.

En consecuencia, no sólo los impactos, sino también la capacidad de producción y la calidad de la misma, están influidas por:

- (i) el espacio disponible y la fragilidad de los recursos turísticos;
- (ii) el tipo de oferta turística y su correspondiente demanda;
- (iii) la dinámica de la interacción entre el turismo y otras actividades económicas; y
- (iv) la interacción entre turistas y residentes, que comparten espacios, infraestructuras y servicios. (Atlés, 2006, Pág. 4)

Para contribuir de manera óptima al desarrollo del turismo sostenible se debe tener como objetivo principal maximizar los impactos positivos y minimizar los impactos negativos en la comunidad o sociedad.

Se puede establecer como impactos positivos los siguientes:

- Contribuye a mejorar la calidad de vida,
- Valora y preserva los valores, la cultura y fortalecer la identidad local de cada área.

- Cambio de políticas ambientales, que permitan la conservación de las áreas protegidas nacionales.
- Aumenta y diversifica nuevas actividades, opciones laborales y comercio local de las zonas.
- Cambia y mejora la educación, capacitación y tecnología en la sociedad.
- Mejora la infraestructura de establecimientos de alojamiento y vías terrestres.

En cuanto a los impactos negativos podemos identificar los siguientes:

- Aumenta estereotipos, costumbres distintas que no son forman parte la personalidad de la población que afectan a la identidad cultural y tradicional.
- Produce la migración y con ello sale la población rural apartándose de la agricultura y ganadería; al mismo tiempo afecta a las poblaciones indígenas o étnicas.
- En el caso de no tener políticas ambientales establecidas se produce deterioro en la naturaleza, al mismo tiempo incrementa la contaminación.

Una pieza clave para lograr un equilibrio entre los impactos positivos y negativos del turismo en la sociedad ecuatoriana es formular e implementar políticas que apoyen el desarrollo empresarial y al mismo tiempo sean parte del desarrollo sostenible, para así disminuir los efectos sociales, ambientales y culturales en el país y zonas que intervienen de manera directa.

El Ecuador brinda a los turistas el turismo comunitario y el ecoturismo; estos tipos de turismo están estrechamente relacionados entre el turista y las comunidades locales que son reconocidas y aprobadas para realizar actividades turísticas; por ello es importante considerar a dichas comunidades ya que la operación del servicio dependerá de ellas por sus conocimientos del área y actividades a desarrollarse. Para ello existe un compromiso entre el Estado, los turistas, empresas de turismo; que permiten mantener la integridad de las culturas, conservación de recursos naturales y oportunidades económicas y laborales; de la misma manera el turismo suele afectar y estimular la pérdida de identidad, entre ellos pueden ser: cambios en costumbres, arquitectura de las comunidades, o en los estilos de artes que utilizan las etnias en sus artesanías.

El Sector del Turismo tiene una relación muy estrecha con el ambiente cultural, comunidades locales, ya que el país es uno de los países mega diversos, plurinacional y multiculturales del mundo, como se mencionó anteriormente.

El alto nivel cultural, patrimonial y natural que posee el país, promueven el desempeño y desarrollo sostenible de varios tipos de turismo, lo cual afecta de manera positiva al desarrollo de la economía interna.

3.3.1.4. Ambiente Demográfico.

Según datos estadísticos presentados por el INEC (2010), se presenta lo siguiente:

La población del Ecuador a nivel nacional es de 14.483,499 personas en el año 2010, identificados 7.7177.683 varones que conforman el 49,56% y 7.305.816 mujeres que conforman el 50,44% del total respectivamente; identificando por culturas y costumbres son: Indígena con 7%, Afro-ecuatoriano con 7,2%, Montubio 7,4%, Mestizos con 71,9% y Blancos con 6,1%(pàg.1).

A continuación, se expresa información estadística relacionada con el turismo en el Ecuador.

En cuanto al turismo receptivo, el Ecuador presenta un incremento en sus estadísticas, debido a varias estrategias de publicidad, cambios de políticas estatales y montos de inversión.

Según el Boletín nº7, Principales indicadores de Turismo, del Ministerio de Turismo el 2013 ingresaron 1.364.057 turistas, de los cuales el 58% son visitantes de América del Sur, Central y Caribe; el 16% son visitantes de Europa (pàg.4); en cuanto a la llegadas mensuales en el Julio del 2014 hay un incremento del 12% comparando con el mes de Julio del 2013 (pàg.6).

Las visitas de turistas van en aumento, y uno de los principales mercados son Europa; para lo cual es una motivación para seguir mejorando la calidad del servicio turístico tanto en la administración de empresas turísticas como en el servicio y lugares en los que los clientes participan o se desenvuelven en el desarrollo de sus tours.

Al mismo tiempo, estas estadísticas sirven de información para conocer el perfil de los posibles clientes, creación de nuevos servicios turísticos, o establecer conexiones directas con representantes de dichos países; o a su vez por medio de ferias internacionales.

3.3.1.5. Ambiente político

Todas las políticas o normas tanto internas como externas que tome el gobierno afectan de manera directa e indirecta a este sector industrial; debido a que el turismo se relaciona con la mayoría de sectores de la economía y sociedad.

Las entidades que se relacionan directamente con el sector del turismo son: Ministerio de Turismo, Cámaras de turismo, Quito Turismo, Calidad Turística, OPTUR: operadores turísticos, Ministerio del Ambiente, Ley de Turismo que se encuentra en la Constitución sin ser reformada en su totalidad de acuerdo a los cambios que han afectado en la actualidad.

El Ministerio del Ambiente, según la Constitución de la República del Ecuador del 2008, algunas de las actividades que realizan en las Áreas Protegidas, son: registrar datos de los visitantes, asistencia técnica, capacitar a los pobladores de las zonas con el objetivo de crear fuentes de trabajo, al formar guías nativos.

En cuanto a las normativas, leyes y reglamentos podemos acotar los siguientes:

- Constitución de la República del Ecuador 2008.
- Ley de Turismo 2002
- Ley Forestal 1981
- Reglamento Especial de Turismo en Áreas Naturales Protegidas 2002
- Reglamento General de Actividades Turísticas 2002

Según la investigación realizada el Ministerio de Turismo del Ecuador se basa en:

- Base legal normas de Creación
- Base legal normas de Regulación (Acuerdos Ministeriales, Leyes Conexas, Reglamentos Generales)
- Base legal de Regulaciones y procedimientos interno(MINTUR,2012, pàg.1)

Existen varias entidades reguladoras de empresas y actividades turísticas en el Ecuador; de la misma manera existen entidades de sectores que se relacionan directamente como son el medio ambiente y patrimonio cultural. Para lo cual se debe tener muy en cuenta los requisitos y normas que las empresas deben cumplir para su correcto funcionamiento. Cabe recalcar que toda normativa, ley que es actualizada debe ponerse en práctica en el momento que se publica o socializa.

3.4. Análisis del micro entorno de Climbing Tours.

3.4.1. Definición de la Calidad en la empresa Climbing Tours.

Climbing Tours, se ha desarrollado implementado poco a poco conocimiento administrativo, control de gastos, rentabilidad, competitividad e innovación turística. De la misma manera la satisfacción del cliente desde el primer acercamiento hasta el servicio de post venta sigue en mejora continua; sin embargo en seguridad y servicio de operación de tours, se cuenta con personal certificado para realizar actividades determinadas.

En cuanto a la calidad que posee la empresa en sus procedimientos administrativos y servicio en general, podemos observar en las respuestas de la encuesta y entrevistas realizadas, no aplican procesos, manuales de calidad, ni aplican ningún sistema de gestión de calidad, adicional a ello la empresa no cuenta con objetivos específicos de calidad de servicios, ni manual de calidad; a pesar de ello los altos mandos quieren implementar un proyecto de esa magnitud como tal. Adicional a ello están dispuestos a realizar capacitaciones o entrenamientos en materia de técnicas de mando, calidad y gestión turística, ya que cuentan con una actitud positiva.

Los directivos entienden que la calidad inicia en el momento en que se conoce las necesidades del cliente, se ofrece el servicio con el objetivo de satisfacerlas, y tiene como parte final la post venta para así retroalimentar dicho proceso; el cual se cumple al 100% en el momento que se logra el compromiso de todas las partes integradoras de la empresa; la dificultad actual es como implementar dicha idea de calidad en la empresa.

Todo el personal tiene buena disposición y actitud positiva a recibir capacitación sobre temas de calidad y control; el ambiente de trabajo es muy favorable para realizarlo.

3.4.1.1. Misión.

Al ser preguntados sobre la misión de la empresa se pudo evidenciar la poca importancia que le dan al tema ya que nunca entregaron la misión ni sabían en donde se encontraba.

3.4.1.2. Visión.

Al ser preguntados sobre la visión de la empresa se pudo evidenciar la poca importancia que le dan al tema ya que nunca entregaron la visión de la organización ni sabían en donde se encontraba.

3.4.1.3 Valores corporativos.

Al ser Climbing Tours una operadora turística familiar los valores corporativos están mezclados con los valores familiares por lo que no se encuentran documentados y los empleados tampoco tienen acceso a los mismos.

3.4.1.4 Organigrama

No existe un organigrama formal pero si existen cargos, los empleados y las personas relacionadas con la agencia de viajes no tienen un conocimiento del organigrama pero si de los cargo que desempeñan las personas.

3.4.1.5 Funciones del personal de Climbing Tours.

A continuación, se expone algunas de las funciones de los departamentos de la empresa.

Departamento Presidencia y Gerencia General:

- Gestiona, coordina y analiza tanto la información como las actividades realizadas en todas las áreas de la agencia.
- Asiste a ferias turísticas nacionales o internacionales y elabora convenios con nuevos operadores internacionales, unidades educativas, proveedores.
- Planifica y organiza itinerarios específicos para grupos especiales.
- Gestiona la publicidad escrita y digital.

Departamento Contable:

- Gestiona la contabilidad e IESS de la agencia.

Departamento de Reservaciones y operaciones:

- Gestiona reservas y cambios respectivos en itinerarios, aerolíneas, y servicios de alojamiento y alimentación.
- Gestiona cotizaciones a proveedores y pagos que deben realizar las agencias internacionales

Guías turísticos:

- Gestiona el servicio de guianza
- Gestiona el alquiler de ropa o equipo especial.

Servicios.

A continuación, se detalla algunos de los servicios que ofrece esta empresa a sus clientes:

- Asesoramiento de todo tipo de turismo, especializado en aventura y montaña.
- Emisión de boletos aéreos nacionales e internacionales.
- Caminatas a varias montañas o rutas de nivel bajo, medio y alto.
- Escalada alta montaña
- Bicicleta montaña
- Cabalgatas
- Rafting en ríos rápidos en todos los niveles de dificultad.

3.4.1.6 Infraestructura e instalación.

A continuación, se detallan las áreas con que cuenta la agencia de viaje para su funcionamiento:

Área de ventas y reservas, operaciones turísticas:

En esta área administrativa se encuentran ubicados el departamento de ventas en donde se realiza las ventas directas a los clientes que ingresan al local preguntando por información o a su vez ya han mantenido contacto con el agente vendedor vía telefónica, mail, etc.

Las ventas indirectas se las realizan por medio de intermediarios u operadores turísticos nacionales e internacionales, los mismos que mantienen convenios de servicios turísticos, tarifas preferenciales, y especificaciones de calidad y pagos internacionales con la agencia.

En la misma área se ubica el departamento de reservas aéreas, alojamiento, alimentación, operaciones turísticas y guías, se realiza todo el proceso y actividades administrativas turísticas.

Área de Gerencia y Contabilidad:

En dicha área se encuentra la Gerencia General en la cual se toman decisiones de inversión, pagos, análisis de flujo de caja; conjuntamente con el área de contabilidad en la que se registra todos los movimientos económicos del negocio.

Adicional a ello, se establecen los convenios con los operadores u agencias de viajes nacionales e internacionales; muchos de ellos procedentes de ferias turísticas o educativas.

Se realizan convenios para los servicios de transporte terrestre y aéreo, alojamiento, alimentación, atractivos turísticos y guías; cada uno de ellos con sus especificaciones para pasajeros independientes o grupos.

En cuanto al mobiliario de la empresa, cuenta actualmente con una oficina ubicada en la Av. Amazonas N21- y Ramón Roca; cuenta con el siguiente inventario físico:

- 6 escritorios ejecutivos
- 6 computadoras de escritorio
- 5 teléfonos
- 8 sillas para la sala de espera de pasajeros
- 6 sillas para el personal de la agencia
- 10 sillas para los clientes, distribuidas en cada escritorio para la atención a los pasajeros.
- 2 copiadora – impresora
- 2 archivadores grandes
- 3 modulares

3.4.1.7 Procesos Climbing Tours.

Se ha indicado anteriormente que Climbing Tours es una empresa creada de manera empírica por ende sus procesos y diagramas de flujo se han establecido de la misma manera, no hay información escrita sin embargo la realizan en actividades sobreentendidas o dirigidas por la Gerente General en ese momento.

A continuación, se detallan: (Anexo III: Flujogramas)

- Tabla 3: Descripción del proceso interno contable del producto turístico cliente particular

Número de Actividad	Descripción de la actividad	Responsable
1	Se consulta con el cliente si desea el servicio y está de acuerdo con el costo y forma de pago.	Asistente reservas - Op
2	Si acepta se procede a registrar el pago y factura	Asistente reservas - Op

Número de Actividad	Descripción de la actividad	Responsable
3	Se calcula el costo diario por pasajero para el programa elegido y entrega al guía	Asistente reservas - Op
4	Se cancela gastos varios de cada pasajero	Asistente reservas - Op
5	Informe verbal de gastos y entrega de excedente	Asistente reservas - Op
6	Consolida información contable y registra en el sistema	Asistente reservas - Op
7	Registra ventas y gastos mensuales totales.	Asistente reservas - Op

Fuente: Climbing Tours

Elaborado por: Gabriela Proaño

- Tabla 4: Descripción del proceso interno contable basado con la alianza internacional

Número de Actividad	Descripción de la actividad	Responsable
1	Se consulta a la empresa si el cliente desea el servicio y está de acuerdo con el costo	Asistente reservas - Op
2	Si acepta se procede a registra la transferencia y factura	Asistente reservas - Op
3	Se calcula el costo diario por pasajero para el programa elegido y entrega al guía	Asistente reservas - Op
4	Se cancela gastos varios de cada pasajero	Guía
5	Informe verbal de gastos y entrega de excedente	Guía
6	Consolida información contable y registra en el sistema	Asistente reservas - Op

7	Registra ventas y gastos mensuales totales.	Asistente reservas - Op
---	---	-------------------------

Fuente: Climbing Tours

Elaborado por: Gabriela Proaño

3.4.1.8 Segmentación de Mercado:

La empresa Climbing Tours ha definido 2 segmentos de mercado importantes, que son los siguientes: europeo, norte americano. Debido que tiene alianzas comerciales con 3 empresas en Europa y 1 en Estados Unidos, brinda un servicio de programas turísticos de 18 y 21 días. Los tours de montaña en temporada alta son: Junio, Julio, Agosto, Septiembre, Noviembre, Diciembre, Enero y Febrero; los otros meses son más bajos.

3.5. Análisis de Porter.

Se lo puede definir como: una herramienta o estrategia para aplicar en seleccionar ventajas competitivas, que favorece en alto porcentaje a la organización, con el objetivo de elaborar con mayor eficacia el análisis externo o del entorno.

3.5.1 Competidores potenciales.

En el sector del Turismo existen varias empresas grandes, que tienen presencia en el mercado por mucho tiempo, dichas empresas tienen la posibilidad de vender sus servicios a gran escala, al mismo tiempo ingresan a la dinámica del mercado, negocian con sus proveedores a tal punto de obtener precios casi al costo de los mismos; así pueden obtener un precio bajo para el cliente y gran rentabilidad al mismo tiempo; en este caso específico podemos observar de esta manera se crea lealtad a una marca, barreras de entrada al mercado dirigido a otras empresas y por último ventajas al costo.

Climbing Tours, es una empresa que tiene presencia en el mercado algunos años, por ende cuenta con experiencia en el segmento de mercado de escala de alta montaña, su personal se ha ido actualizando de acuerdo a las nuevas normas y restricciones establecidas por los distintos Ministerios, lo mismo que se ha reflejado en los servicios de calidad y seguridad, logrando así lealtad de sus clientes tanto empresas internacionales como turistas independientes.

3.5.2 Rivalidad entre compañías establecidas.

Climbing Tours, tiene varios competidores tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional; a continuación, se da a conocer las empresas que forman parte de la competencia, las mismas que se encuentran ubicadas en el Ecuador y que se dirigen tanto al mercado internacional como al nacional.

Tabla 5: Rivalidad entre compañías.

Empresa	Producto
Surtrek	Clientes: mercado internacional Servicios: montañismo de aclimatación y alta montaña: Cotopaxi, Cayambe, Antisana, Chimborazo, Quilotoa, Pululahua, Guagua Pichincha o el Carihuairazo. Caminatas a: Llanganates, Piñan, Cotopaxi, El Altar, El Ángel, Parque N. Podocarpus, Ilinisas, Antisana, Chimborazo, Ingapirca, Aguarico. Ciclismo, rafting, cabalgatas, observación de aves.
Ecosportour Adventure Travel	Clientes: mercado internacional y nacional Servicios: cabalgatas, ciclismo, caminatas, rafting, campamentos de veranos, excursiones académicas, observación de aves, montañismo de aclimatación y alta montaña.
Paypahuasi tours	Clientes: mercado internacional Servicios: circuitos de montaña y alta montaña: Cotopaxi, Cayambe, Chimborazo, Iliniza, Rumiñahui, Altar, caminatas, rafting, cabalgatas, parapente, ciclismo.

Fuente: Climbing Tours

Elaborado por: Gabriela Proaño

Adicional a estos productos algunas de las empresas detalladas anteriormente se dedican a la venta de servicios de los productos sustitutos como son Galápagos, Amazonía y Andes.

Un acontecimiento muy interesante que está sucediendo actualmente y que impacta de forma directa a este tipo de empresas, es que los guías especializados brindan sus servicios de guía y transporte de forma directa a los pasajeros, sin necesidad de establecer una empresa turística; así logran captar mercado, utilizan como base de comunicación la tecnología actual, es decir el internet, skype, paypal como herramienta para facilitar el pago.

Es clave indicar que si las industrias son fragmentadas, es decir que tienen como característica tener bajas barreras de ingreso, productos difíciles de diferenciar, y la conforman gran número de empresas medianas o pequeñas, formarán parte de una amenaza en lugar de ser una oportunidad; como es el caso de gran número de empresas del sector industrial del Turismo en el Ecuador.

3.5.3 Poder de negociación de los compradores.

Climbing Tours tiene como estrategia de negociación con compradores directos o con su canal de distribución firmar convenios bilaterales internacionales de servicios turísticos, asistir a ferias internacionales turísticas de acuerdo al segmento de mercado que se dirija dicha feria; debido a que su segmento principal son los turistas europeos y norteamericanos. Al mismo tiempo tiene como herramienta tecnológica su página web, la cual se encuentra en proceso de actualización y retroalimentación.

Al mismo tiempo dicha empresa se ve afectada por varios servicios sustitutos, guerra de precios en el mercado, debido a que el sector del turismo es estacional, por ende no todos los meses del año tiene estabilidad de ingresos líquidos.

3.5.4 Poder de negociación de los proveedores.

La empresa tiene como prioridad una estrategia de negociación eficiente con los proveedores de servicios complementarios como son alimentación, transporte, alojamiento, con el objetivo de brindar un servicio de alta calidad y seguro; ya que cuando se contrata sus servicios los pasajeros se convierten en clientes comunes tanto para la empresa como para sus proveedores.

Es muy importante la relación que exista entre la empresa y sus proveedores, para así evitar la presencia de la mala calidad, conocimiento de actividades que conlleva el servicio, sobre todo fomentando la confianza y respeto mutuo.

3.5.5 Amenaza de los productos sustitutos.

Existen en el mercado gran variedad de opciones turísticas tanto a nivel nacional como internacional; a su vez tiene la influencia principal del segmento de mercado de la empresa.

Climbing Tours posee los siguientes productos sustitutos en el mercado internacional:

Muchas de las veces los clientes prefieren visitar las Islas Galápagos por medio de cruceros, servicios terrestres (como son los itinerarios o actividades con alojamiento en tierra) o a su vez servicios combinados (crucero + servicios en tierra); para lo cual el

mercado se ha segmentado en distintos rangos de precios desde el económico hasta el de lujo, y a su vez de acuerdo a las actividades que los clientes van a realizar como por ejemplo aventura, investigación o académico, buceo, etc. Otros productos que pueden ser considerados sustitutos en alto nivel son los Lodge en la Amazonía.

En el mercado nacional, Estados Unidos forma parte del destino con mayor demanda de ecuatorianos; en especial los programas vacacionales a parques de diversiones como: Orlando, Miami; otro destino es el Caribe paquetes todo incluido, es decir charters.

3.5.6 Estrategias de Porter.

Se identificó que la empresa Climbing Tours tiene la estrategia de diferenciación y enfoque; las mismas que se explican a continuación:

- **Estrategia de Diferenciación:** Climbing Tours tienen un servicio diferenciado y personalizado, el dueño da la bienvenida a los pasajeros, dirige la operación, se presenta como responsable, no subcontratan agencias; indican a los pasajeros el guía que estará a cargo y si desean cambios lo realizan, entregan la hoja de vida del guía que se hará cargo.
- **Estrategia de Enfoque:** Los clientes de Climbing Tours son personas amantes de las montañas, corren altos riesgos, deportistas, competidores, les gusta la aventura, cultura de exploradores, preparados físicamente y de espíritu. Algunas veces son grupos combinados: familias con hijos grandes, esposos normalmente europeos. A las familias se les da la oportunidad que los hijos escojan otra actividad con otro guía, si no logran subir hasta la cumbre.

3.5.7 Matriz FODA.

Es una herramienta de análisis que nos permite realizar un cuadro sistemático, comprensivo y preciso de la situación actual de la empresa.

Las fortalezas y debilidades son aspectos internos de la organización, los mismos que es posible interactuar de forma directa; las oportunidades y las amenazas son factores externos, los mismos que afectan a la empresa por medio del entorno por el que se encuentran.

3.5.7.1 Fortalezas.

Entre las principales Fortalezas que tiene la empresa son:

- Adaptación al cambio e innovación tecnológica, en los equipos de oficina y equipos de montaña.
- El Gerente General está posicionado en el medio turístico
- Personal de guianza capacitado continuamente y certificado
- Análisis del entorno y planificación operativa oportuna y proactiva.

3.5.7.2 Oportunidades.

Entre las principales Oportunidades que tiene la empresa son:

- Clientes con necesidades de otro tipo de líneas de turismo en el Ecuador
- Potenciales clientes en ferias internacionales
- Segmento meta con alto poder adquisitivo
- Internet

3.5.7.3 Debilidades.

Entre las principales Debilidades que tiene la empresa son:

- No existe un pensamiento sistémico basado en la calidad en la organización
- No tiene una política de calidad, mejora continua establecida
- No realiza una planeación estratégica
- Pocas alianzas comerciales europeas
- Sus servicios no poseen características diferenciadoras

3.5.7.4 Amenazas.

Entre las principales Amenazas que tiene la empresa son:

- Cambios en la legislación y regulación desfavorable por parte de los Ministerios competentes
- Servicios turísticos con calidad en países cercanos al Ecuador
- Precios altos de materiales y equipo de montaña
- Impacto económico desfavorable en posibles clientes europeos por migraciones masivas

4 Propuesta de diseño de Sistema de Gestión de la calidad.

4.1 Introducción.

Climbing Tours, tour operadora ecuatoriana con más de 15 años en el mercado turístico receptivo del Ecuador es una de las pioneras en brindar servicios turísticos de aventura y alta montaña en el país, cuenta con guías especializados y experimentados. Por medio de la globalización, cambios en el entorno, falta de calidad, procesos e instructivos en la empresa es necesario estandarizar y regularizar procesos, en especial implementar un Sistema de Calidad óptimo para este tipo de empresa basado en la Norma Internacional ISO 9001:2015, con el fin de otorgar un excelente servicio al cliente tanto interno como externo y obtendrá el sello de calidad internacional que muy pocas las empresas que poseen sellos de calidad internacionales

Dicho sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica de la empresa, con el objetivo de mantenerse y proyectarse a un crecimiento continuo, este sistema le permitirá a la empresa:

- Innovar y desarrollar procesos de la empresa
- Aumentar la productividad y rentabilidad
- Reducir de errores para obtener respuestas rápidas
- Incrementar de productividad y competitividad
- Lograr la estabilidad, bienestar para el cliente interno
- Administrar de manera eficiente y eficaz los recursos de la empresa
- Incluir de manera activa al recurso humano
- Fidelizar al cliente externo, alianzas comerciales
- Conseguir resultados positivos financieros, ambientales, sociales.

Según las características que detalla la norma ISO 9001:2015 para el desarrollo y aplicación de dicho Sistema de Calidad, es importante comprender la influencia de lo siguiente:

- el entorno, cambios y riesgos relacionados con la empresa
- establece las necesidades actuales
- analizar e informar objetivos

- establecer los servicios que brinda
- analizar e identificar los procesos
- identificar el tamaño y estructura de la empresa.

A continuación se describe las estrategias propuestas del FODA para la empresa en investigación:

4.2. Estrategias del FODA

4.2.1.- Tabla 6: Estrategias Fortalezas – Oportunidades: FO (maxi- maxi)

		OPORTUNIDADES			
		Clientes con necesidades de otro tipo de líneas de turismo en el Ecuador	Potenciales clientes en ferias internacionales	Segmento meta con alto poder adquisitivo	Internet
FORTALEZAS	Adaptación al cambio e innovación tecnológica, en los equipos de oficina y equipos de montaña.	E11: Expandir línea de servicios turísticos, a través de búsqueda de nuevos segmentos de mercado o nuevos programas turísticos	E12: Participación mediante stands en donde se muestre la innovación tecnológica y equipos de montaña en ferias internacionales con el fin de realizar alianzas con clientes	E13: Posicionarse en los clientes como una agencia de turismo de élite para alta montaña	E14: Campañas de marketing a través del internet b) automatización de las respuestas a los clientes a través del uso de plataformas virtuales.
	El Gerente General está posicionado en el medio turístico	E21: Contacto con clientes a nivel internacional para oferta de nuevos paquetes turísticos	E22: Alianzas con empresas turísticas internacionales	E23: Difundir los servicios que brinda Climbing Tours dentro de los clientes con alto poder adquisitivo	E24: Difusión a través del internet de los servicios de la compañía en el medio turístico
	Personal de guianza capacitado continuamente y certificado	E31: Aprovechar a los mejores guías de turismo para brindar otro tipo de líneas de turismo	E32: Participación del personal de guianza en ferias internacionales	E33: Enviar una carta a los clientes en donde se detalle los guías a utilizar, sus capacidades y certificación.	E34: Campaña de videos virales en donde se muestre las capacidades del personal de guianza
	Análisis del entorno y planificación operativa oportuna y proactiva.	E41: Planificación operativa y análisis del entorno para nuevas líneas de turismo en el Ecuador	E42: Análisis del entorno internacional con el fin de captar clientes en ferias internacionales	E43: Planificación operativa orientada al segmento con alto poder adquisitivo	E44: Aprovechamiento de plataformas virtuales automatizadas para la planificación oportuna y análisis del entorno

Fuente y elaborado por: Gabriela Proaño

4.2.2.- Tabla 7: Estrategias del cruce de Debilidades - Oportunidades: DO (mini – maxi)

OPORTUNIDADES				
DEBILIDADES	Cientes con necesidades de otro tipo de líneas de turismo en el Ecuador	Potenciales clientes en ferias internacionales	Segmento meta con alto poder adquisitivo	Internet
	E51: Capacitar al personal en calidad orientada al turismo	E52: Garantizar un servicio de calidad.	E53: Garantizar un servicio de calidad.	E54: Aprovechar las capacitaciones virtuales en calidad dentro de la organización
	E61: Desarrollar una política de calidad de mejora continua considerando otro tipo de líneas de turismo en el Ecuador	E62: Garantizar un servicio de calidad.	E63: Garantizar un servicio de calidad.	E64: Desarrollar una política de la calidad y metodología de mejora continua aprovechando las bondades del internet
	E71: Realizar una planeación estratégica incluyendo el desarrollo de nuevas líneas de turismo	E72: Garantizar un servicio de calidad.	E73: Garantizar un servicio de calidad.	E74: Aprovechar el internet para realizar y difundir la planeación estratégica
	E81: Realizar alianzas comerciales apalancándose en nuevos servicios turísticos	E82: Participación en ferias internacionales europeas y realización de alianzas comerciales con empresas turísticas locales	E83: Campaña de difusión de los servicios turísticos enfocada en clientes y agencias de turismo europeas	E84: Campañas digitales a través de las redes sociales europeas
	E91: Desarrollar nuevas líneas de turismo con características diferenciadoras	E92: Potenciar las características de cada servicio con el fin de darles un plus y promocionarles a clientes en ferias internacionales	E93: Investigación de las necesidades en cuanto a turismo de los clientes de alto poder adquisitivo	E94: Potenciar las características de los servicios turísticos agregándoles un plus que las diferencie y difundirlas a través de la web

Fuente y elaborado por: Gabriela Proaño

4.2.3.- Tabla 8: Estrategias del cruce de Fortalezas – Amenazas (riesgos): FA (maxi – mini)

AMENAZAS					
FORTALEZAS		Cambios en la legislación y regulación desfavorable por parte de los Ministerios competentes	Servicios turísticos con calidad en países cercanos al Ecuador	Precios altos de materiales y equipo de montaña	Impacto económico desfavorable en posibles clientes europeos por migraciones masivas
	Adaptación al cambio e innovación tecnológica, en los equipos de oficina y equipos de montaña.	E15: Difusión inmediata de los cambios en las legislaciones por medio de medios tecnológicos al interior de la empresa y a las partes interesadas	E16: Implantación de la norma ISO 9001:2015 ayudándonos de los medios tecnológicos disponibles en la empresa	E17: Optimización de los equipos mediante suplantación con equipos de última tecnología	E18: Ofertar paquetes turísticos más pequeños orientados a clientes golpeados en su economía
	El Gerente General está posicionado en el medio turístico	E25: Loving a personal clave de los ministerios por parte del gerente con el fin de investigar tendencias en la legislación	E26: Alianzas estratégicas con empresas turísticas que hayan implementado la calidad en países cercanos al Ecuador	E27: Alianzas estratégicas con empresas que necesiten los mismos equipos con objeto de comprar en grandes cantidades y reducir los costos	E28: Campaña dirigida por el Gerente General hacia el mercado europeo golpeado por las migraciones masivas
	Personal de guianza capacitado continuamente y certificado	E35: Envío de los cambios y posibles cambios de legislación a todo el personal de guianza para adelantarse a los mismos	E36: Intercambios de personal de guianza con empresas turísticas que tengan la calidad en países cercanos con el fin de capacitarlos	E37: Capacitación al personal de guianza en optimización y mantenimiento de los equipos y materiales de montaña	E38: Difundir las cualidades y capacidades del personal de guianza en campañas de marketing en países europeos
	Análisis del entorno y planificación operativa oportuna y proactiva.	E45: Revisión continua del análisis de los cambios en la legislación en la planificación operativa	E46: Alianzas con empresas turísticas que tengan la calidad en países cercanos del Ecuador	E47: Realización de proyecciones económicas para recuperación de la inversión realizada y materiales de equipo de montaña	E48: Análisis de precios y costos para brindar los precios competitivos a turistas europeos

Fuente y elaborado por: Gabriela Proaño

4.2.4.- Tabla 9: Estrategias del cruce de Debilidades – Amenazas (riesgos): DA (mini – mini)

		AMENAZAS			
		Cambios en la legislación y regulación desfavorable por parte de los Ministerios competentes	Servicios turísticos con calidad en países cercanos al Ecuador	Precios altos de materiales y equipo de montaña	Impacto económico desfavorable en posibles clientes europeos por migraciones masivas
DEBILIDADES	No existe un pensamiento sistémico basado en la calidad en la organización	E55: Nombrar dentro del organigrama un responsable de calidad que esté pendiente de los cambios de la legislación y de su impacto en la organización	E56: Garantizar un servicio de calidad.	E57: Establecer criterios de selección, evaluación y reevaluación de proveedores	E58: Determinar las necesidades del cliente europeo golpeado por la crisis y establecer sistemas para medir la satisfacción de sus expectativas
	No tiene una política de calidad, mejora continua establecida	E65: Nombrar dentro del organigrama un responsable de calidad que esté pendiente de los cambios de la legislación y de su impacto en la organización	E66: Garantizar un servicio de calidad.	E67: Realizar planes de mantenimiento y mejora continua aplicados a materiales y equipo de montaña	E68: Garantizar un servicio de calidad.
	No realiza una planeación estratégica	E75: Incluir análisis de las leyes cambiantes en una planeación estratégica	E76: Realizar una planeación estratégica potenciando las capacidades de la agencia para atraer a clientes de países vecinos	E77: Planificar la adquisición de material y equipo de montaña con el fin de abaratar precios mediante posibles importaciones directas	E78: Suscribirse algún canal de noticias internacionales principalmente de Europa de manera que se pueda generar un input para la planeación estratégica
	Pocas alianzas comerciales europeas	E85: Fomentar las relaciones con empresas turísticas europeas y basar la oferta de productos en normativas internacionales poco cambiantes	E86: Realizar alianzas estratégicas con países cercanos al Ecuador ampliando la gama de servicios ofertados a Europa	E87: Generar alianzas estratégicas con empresas europeas que puedan proveernos de material y equipo de montaña a precios competitivos	E88: Generar alianzas comerciales con embajadas y organismos europeos con el fin de colaborar con ideas al problema migratorio minimizando el impacto económico y atrayendo clientes basados en responsabilidad social corporativa
	Sus servicios no poseen características diferenciadoras	E95: Crear características innovadoras en los servicios turísticos basados en normativa internacional poco cambiante	E96: Implementar la ISO 9001:2015 como un elemento diferenciador en los servicios turísticos del Ecuador	E97: Implementar características diferenciadoras en los servicios turísticos que permitan aumentar el margen de utilidad lo cual permitiría cubrir de mejor manera los gastos de materiales y equipos de montaña	E98: Implementar la ISO 9001:2015 como un elemento diferenciador en los servicios turísticos del Ecuador

Fuente y elaborado por: Gabriela Proaño

4.3. Resumen del cuadro de estrategias:

4.3.1 Estrategias Fortalezas – Oportunidades: FO (maxi- maxi)

E11: Expandir línea de servicios turísticos, a través de búsqueda de nuevos segmentos de mercado o nuevos programas turísticos

E12: Participación mediante stands en donde se muestre la innovación tecnológica y equipos de montaña en ferias internacionales con el fin de realizar alianzas con clientes

E13: Posicionarse en los clientes como una agencia de turismo de élite para alta montaña

E14: Campañas de marketing a través del internet b) automatización de las respuestas a los clientes a través del uso de plataformas virtuales.

E21: Contacto con clientes a nivel internacional para oferta de nuevos paquetes turístico

E22: Alianzas con empresas turísticas internacionales

E23: Difundir los servicios que brinda Climbing Tours dentro de los clientes con alto poder adquisitivo

E24: Difusión a través del internet de los servicios de la compañía en el medio turístico

E31: Aprovechar a los mejores guías de turismo para brindar otro tipo de líneas de turismo

E32: Participación del personal de guianza en ferias internacionales

E33: Enviar una carta a los clientes en donde se detalle los guías a utilizar, sus capacidades y certificación.

E34: Campaña de videos virales en donde se muestre las capacidades del personal de guianza

E41: Planificación operativa y análisis del entorno para nuevas líneas de turismo en el Ecuador

E42: Análisis del entorno internacional con el fin de captar clientes en ferias internacionales

E43: Planificación operativa orientada al segmento con alto poder adquisitivo

E44: Aprovechamiento de plataformas virtuales automatizadas para la planificación oportuna y análisis del entorno

E51: Capacitar al personal en calidad orientada al turismo

E52: Garantizar un servicio de calidad.

E53: Garantizar un servicio de calidad.

E54: Aprovechar las capacitaciones virtuales en calidad dentro de la organización

E61: Desarrollar una política de calidad de mejora continua considerando otro tipo de líneas de turismo en el Ecuador

E62: Garantizar un servicio de calidad.

E63: Garantizar un servicio de calidad.

E64: Desarrollar una política de la calidad y metodología de mejora continua aprovechando las bondades del internet

E71: Realizar una planeación estratégica incluyendo el desarrollo de nuevas líneas de turismo

E72: Garantizar un servicio de calidad.

E73: Garantizar un servicio de calidad.

E74: Aprovechar el internet para realizar y difundir la planeación estratégica

E81: Realizar alianzas comerciales apalancándose en nuevos servicios turísticos

E82: Participación en ferias internacionales europeas y realización de alianzas comerciales con empresas turísticas locales

E83: Campaña de difusión de los servicios turísticos enfocada en clientes y agencias de turismo europeas

E84: Campañas digitales a través de las redes sociales europeas

E91: Desarrollar nuevas líneas de turismo con características diferenciadoras

E92: Potenciar las características de cada servicio con el fin de darles un plus y promocionarles a clientes en ferias internacionales

E93: Investigación de las necesidades en cuanto a turismo de los clientes de alto poder adquisitivo

E94: Potenciar las características de los servicios turísticos agregándoles un plus que las diferencie y difundirlas a través de la web

Estrategias del cruce de Debilidades - Oportunidades: DO (mini – maxi)

E51: Capacitar al personal en calidad orientada al turismo

E52: Garantizar un servicio de calidad.

E53: Garantizar un servicio de calidad.

E54: Aprovechar las capacitaciones virtuales en calidad dentro de la organización

E61: Desarrollar una política de calidad de mejora continua considerando otro tipo de líneas de turismo en el Ecuador

E62: Garantizar un servicio de calidad.

E63: Garantizar un servicio de calidad.

E64: Desarrollar una política de la calidad y metodología de mejora continua aprovechando las bondades del internet

E71: Realizar una planeación estratégica incluyendo el desarrollo de nuevas líneas de turismo

E72: Garantizar un servicio de calidad.

E73: Garantizar un servicio de calidad.

E74: Aprovechar el internet para realizar y difundir la planeación estratégica

E81: Realizar alianzas comerciales apalancándose en nuevos servicios turísticos

E82: Participación en ferias internacionales europeas y realización de alianzas comerciales con empresas turísticas locales

E83: Campaña de difusión de los servicios turísticos enfocada en clientes y agencias de turismo europeas

E84: Campañas digitales a través de las redes sociales europeas

E91: Desarrollar nuevas líneas de turismo con características diferenciadoras

E92: Potenciar las características de cada servicio con el fin de darles un plus y promocionarles a clientes en ferias internacionales

E93: Investigación de las necesidades en cuanto a turismo de los clientes de alto poder adquisitivo

E94: Potenciar las características de los servicios turísticos agregándoles un plus que las diferencie y difundirlas a través de la web

4.3.2. Estrategias del cruce de Fortalezas – Amenazas (riesgos): FA (maxi – mini)

E15: Difusión inmediata de los cambios en las legislaciones por medio de medios tecnológicos al interior de la empresa y a las partes interesadas

E16: Implantación de la norma ISO 9001:2015 ayudándonos de los medios tecnológicos disponibles en la empresa

E17: Optimización de los equipos mediante suplantación con equipos de última tecnología

E18: Ofertar paquetes turísticos más pequeños orientados a clientes golpeados en su economía

E25: Loving a personal clave de los ministerios por parte del gerente con el fin de investigar tendencias en la legislación

E26: Alianzas estratégicas con empresas turísticas que hayan implementado la calidad en países cercanos al Ecuador

E27: Alianzas estratégicas con empresas que necesiten los mismos equipos con objeto de comprar en grandes cantidades y reducir los costos

E28: Campaña dirigida por el Gerente General hacia el mercado europeo golpeado por las migraciones masivas

E35: Envío de los cambios y posibles cambios de legislación a todo el personal de guianza para adelantarse a los mismos

E36: Intercambios de personal de guianza con empresas turísticas que tengan la calidad en países cercanos con el fin de capacitarlos

E37: Capacitación al personal de guianza en optimización y mantenimiento de los equipos y materiales de montaña

E38: Difundir las cualidades y capacidades del personal de guianza en campañas de marketing en países europeos

E45: Revisión continua del análisis de los cambios en la legislación en la planificación operativa

E46: Alianzas con empresas turísticas que tengan la calidad en países cercanos del Ecuador

E47: Realización de proyecciones económicas para recuperación de la inversión realizada y materiales de equipo de montaña

E48: Análisis de precios y costos para brindar los precios competitivos a turistas europeos

4.3.3. Estrategias del cruce de Debilidades – Amenazas (riesgos): DA (mini – mini)

E55: Nombrar dentro del organigrama un responsable de calidad que esté pendiente de los cambios de la legislación y de su impacto en la organización

E56: Garantizar un servicio de calidad.

E57: Establecer criterios de selección, evaluación y reevaluación de proveedores

E58: Determinar las necesidades del cliente europeo golpeado por la crisis y establecer sistemas para medir la satisfacción de sus expectativas

E65: Nombrar dentro del organigrama un responsable de calidad que esté pendiente de los cambios de la legislación y de su impacto en la organización

E66: Garantizar un servicio de calidad.

E67: Realizar planes de mantenimiento y mejora continua aplicados a materiales y equipo de montaña

E68: Garantizar un servicio de calidad.

E75: Incluir análisis de las leyes cambiantes en una planeación estratégica

E76: Realizar una planeación estratégica potenciando las capacidades de la agencia para atraer a clientes de países vecinos

E77: Planificar la adquisición de material y equipo de montaña con el fin de abaratar precios mediante posibles importaciones directas

E78: Suscribirse algún canal de noticias internacionales principalmente de Europa de manera que se pueda generar un input para la planeación estratégica

E85: Fomentar las relaciones con empresas turísticas europeas y basar la oferta de productos en normativas internacionales poco cambiantes

E86: Realizar alianzas estratégicas con países cercanos al Ecuador ampliando la gama de servicios ofertados a Europa

E87: Generar alianzas estratégicas con empresas europeas que puedan proveernos de material y equipo de montaña a precios competitivos

E88: Generar alianzas comerciales con embajadas y organismos europeos con el fin de colaborar con ideas al problema migratorio minimizando el impacto económico y atrayendo clientes basados en responsabilidad social corporativa

E95: Crear características innovadoras en los servicios turísticos basados en normativa internacional poco cambiante

E96: Implementar la ISO 9001:2015 como un elemento diferenciador en los servicios turísticos del Ecuador

E97: Implementar características diferenciadoras en los servicios turísticos que permitan aumentar el margen de utilidad lo cual permitiría cubrir de mejor manera los gastos de materiales y equipos de montaña

E98: Implementar la ISO 9001:2015 como un elemento diferenciador en los servicios turísticos del Ecuador

4.4 Determinación de las partes interesadas, necesidades y expectativas y riesgos asociados:

La determinación de las partes interesadas es un punto crítico dentro del Sistema de Gestión. Las partes interesadas para el caso Climbing Tours son:

Tabla 10: Partes interesadas, necesidades, expectativas y riesgos asociados de Climbing Tours

Partes interesadas	Necesidades y expectativas	Riesgos derivados del no cumplimiento de las expectativas	Estrategia
1- Socios	Generación de utilidades	Quiebra financiera	Está contemplado en el objetivo de calidad 1
	Permanencia y vigencia de la empresa	Quiebra financiera	Está contemplado en el objetivo de calidad 1
	Crecimiento empresarial	Estancamiento financiero	Está contemplado en el objetivo de calidad 1
2- Familias socios	Tiempo libre con los socios	Ruptura de relaciones familiares	Horarios flexibles de trabajo
	Generación de utilidades	Bajo rendimiento laboral	Horarios flexibles de trabajo
	Permanencia y vigencia de la empresa	Estancamiento financiero	Está contemplado en el objetivo de calidad 1
	Crecimiento empresarial	Estancamiento financiero	Está contemplado en el objetivo de calidad 1
3- Accionistas	Generación de utilidades	Quiebra financiera	Está contemplado en el objetivo de calidad 1
	Permanencia y vigencia de la empresa	Quiebra financiera	Está contemplado en el objetivo de calidad 1
	Crecimiento empresarial	Estancamiento financiero	Está contemplado en el objetivo de calidad 1
4- Empleados	Generación de utilidades	Quiebra financiera	Está contemplado en el objetivo de calidad 1
	Permanencia y vigencia de la empresa	Estancamiento financiera	Está contemplado en el objetivo de calidad 1
	Crecimiento empresarial	Estancamiento Financiero	Está contemplado en el objetivo de calidad 1
	Estabilidad laboral	Baja motivación y bajo rendimiento laboral	Contratos a tiempo indefinido con personal de confianza
	Beneficios empresariales para los empleados	Baja motivación y bajo rendimiento laboral	Entrega de tarjetas supermaxi, fybeca a empleados y esposos y conyugue
	Afiliación al IESS	Pago de altas multas por responsabilidad patronal	Todos los empleados serán afiliados
	Vacaciones	Reclamos laborales por partes de empleados y posibles multas por parte del MRL	Todos los empleados gozaran de vacaciones comprendidas en el mes de Marzo de cada año, turnándose.
	Capacitación	Bajo rendimiento laboral	Capacitaciones internas y externas con convenios con los ministerios y agencias grandes
	Productos y servicios con descuento para los empleados	Bajo rendimiento laboral	Se entrega un 2% de descuento en los productos y servicios que ofrece la empresa a los empleados y familiares hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad
5- Familias de los empleados	Tiempo libre para compartir	Ruptura de relaciones familiares y bajo rendimiento laboral	Horarios flexibles de trabajo
	Pago puntual de sueldos y beneficios	Desmotivación laboral y bajo rendimiento	Se pagara hasta el 10 de cada mes acordado con los trabajadores, en caso de falta de liquidez la empresa deberá realizar un préstamo al banco con el fin de solventar esta obligación
	Estabilidad Laboral	Mal clima que repercute en bajo rendimiento	Contratos a tiempo indefinido con personal de confianza
	Productos y servicios de la empresa con descuento.	Descontento	Se entrega un 2% de descuento en los productos y servicios que ofrece la empresa a los empleados y familiares hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad

Partes interesadas	Necesidades y expectativas	Riesgos derivados del no cumplimiento de las expectativas	Estrategia
6- Clientes	Cumplimiento de ofertas	Posible demanda internacional	Cumplir lo ofrecido, en caso de fuerza mayor y que no se pueda cumplir habrá que acordar con el cliente la manera de solventarlo
	Cumplimiento de contratos	Posible demanda internacional	Cumplir lo ofrecido, en caso de fuerza mayor y que no se pueda cumplir habrá que acordar con el cliente la manera de solventarlo
	Satisfacción del cliente	Malas recomendaciones y pérdidas de clientes	Cumplir lo ofrecido, en caso de fuerza mayor y que no se pueda cumplir habrá que acordar con el cliente la manera de solventarlo
	Seguridad	Posibles accidentes y muerte con demandas, indemnizaciones, quiebra financiera	La empresa contratara seguros de vidas y de accidentes, los mismos deben estar pagados y vigentes el momento de entregar el servicio al cliente. Además la empresa realizara capacitación constante a sus operadores, choferes y demás personal que esté en contacto con el cliente con el fin de concienciar de la importancia de la seguridad
	Precios acorde al mercado	Pérdida de clientes	Estudio de mercado
7- Familias de los Clientes	Seguridad personal	Posibles accidentes y muerte con demandas, indemnizaciones, quiebra financiera	La empresa contratara seguros de vidas y de accidentes, los mismos deben estar pagados y vigentes el momento de entregar el servicio al cliente. Además la empresa realizara capacitación constante a sus operadores, choferes y demás personal que esté en contacto con el cliente con el fin de concienciar de la importancia de la seguridad
	Seguridad de inversión	Demandas internacionales	Cumplimiento de contratos y acuerdos
	Cumplimiento de ofertas	Demandas internacionales, pérdida de clientes y quiebra financiera	Cumplimiento de contratos y acuerdos
8- Proveedores	Vender sus productos	Alza en los costos de los insumos para productos y servicios	Comunicación constante con los proveedores por medio de teléfono, internet o cartas en donde se informe la planificación de productos y servicios
	Vigencia de la empresa	Estancamiento financiero	Está contemplado en el objetivo de calidad 1
	Crecimiento empresarial	Estancamiento financiero	Está contemplado en el objetivo de calidad 1
	Cumplimiento de contrato	Pérdida de clientes, demandas civiles y laborales	Cumplimiento de contratos y acuerdos
9- Gobiernos locales	Atracción de turismo	Quiebra financiera	Está contemplado en el objetivo de calidad 1
	Pago de tasa,	Cierre parcial o total de operaciones	El contador será la persona responsable de estar pendiente de estos pagos
	Dinamización de la economía	NA	NA
	Cero accidentes	Demandas internacionales, pérdida de clientes y quiebra financiera	La empresa contratara seguros de vidas y de accidentes, los mismos deben estar pagados y vigentes el momento de entregar el servicio al cliente. Además la empresa realizara capacitación constante a sus operadores, choferes y demás personal que esté en contacto con el cliente con el fin de concienciar de la importancia de la seguridad

Partes interesadas	Necesidades y expectativas	Riesgos derivados del no cumplimiento de las expectativas	Estrategia
10- Organismos de control	Compañía al día con sus documentos	Cierre de operaciones	El contador será la persona responsable de estar pendiente de estos pagos y documentos
	Pagos puntuales de tasas y aranceles	Multas y cierre de operaciones	El contador será la persona responsable de estar pendiente de estos pagos y documentos
11- SRI	Pago oportuno de impuestos	Multas y cierre de operaciones	El contador será la persona responsable de estar pendiente de estos pagos y documentos
	Declaraciones oportunas de IVA, retenciones y anexos	Multas y cierre de operaciones	El contador será la persona responsable de estar pendiente de estos pagos y documentos
	Pago del impuesto a la renta y sus retenciones	Multas y cierre de operaciones	El contador será la persona responsable de estar pendiente de estos pagos y documentos
	Que la empresa se encuentre en la lista blanca	Multas y cierre de operaciones	El contador será la persona responsable de estar pendiente de estos pagos y documentos
12- Ministerio de Relaciones Laborales	Contratos con los empleados al día y registrados en el MRL	Denuncias laborales, multas	El encargado de talento humano será la persona responsable de estar pendiente de estos pagos y documentos
	Cumplimiento de normativa laboral vigente	Denuncias laborales, multas e indemnizaciones	El encargado de talento humano será la persona responsable de estar pendiente de estos pagos y documentos
13- Ministerio de Turismo	Permisos de funcionamiento y operación al día	Cierre de operaciones	El encargado de talento humano será la persona responsable de estar pendiente de estos pagos y documentos
	Operadores de turismo con licencia	Cierre de operaciones	El encargado de talento humano será la persona responsable de estar pendiente de estos pagos y documentos
	Tasas y aranceles	Multas	El encargado de talento humano será la persona responsable de estar pendiente de estos pagos y documentos
14- IESS	Pago patronal afiliación	Multas	El encargado de talento humano será la persona responsable de estar pendiente de estos pagos y documentos
	Pago de retención al empleado de afiliación	Multas	El encargado de talento humano será la persona responsable de estar pendiente de estos pagos y documentos
	Pago de dividendos préstamos hipotecarios y quirografarios	Multas	El encargado de talento humano será la persona responsable de estar pendiente de estos pagos y documentos
	Cero accidentes	Multas y monitoreo riguroso del sistema de seguridad ocupacional con pérdida de tiempo y dinero	La empresa contratara seguros de vidas y de accidentes para sus empleados mediante la modalidad de copago, haciéndose cargo la empresa del 50% del seguro y el empleado del 50%.
	Cero enfermedades	Multas	El encargado de talento humano será la persona responsable de estar pendiente de estos pagos y documentos

Partes interesadas	Necesidades y expectativas	Riesgos derivados del no cumplimiento de las expectativas	Estrategia
15- Ministerio del Ambiente	Cuidado de las áreas etiquetadas como protegidas	Multa y cese de operaciones	Capacitaciones internas y externas con convenios con los ministerios y agencias grandes
	Utilización de los guías proporcionados por el Ministerio	Incumplimiento de itinerarios con posibles demandas internacionales	Utilización de guías suministrados por el Ministerio
16- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	Pago de la LUAE	Multa	El contador será la persona responsable de estar pendiente de estos pagos y documentos
	Pago del SOAT	Pago de fuertes indemnizaciones en caso de accidentes, demandas internacionales y quiebra empresaria.	El contador será la persona responsable de estar pendiente de estos pagos y documentos
	Pago de la patente	Multa	El contador será la persona responsable de estar pendiente de estos pagos y documentos
	Inscripción en el Registro Mercantil	Multa	El contador será la persona responsable de estar pendiente de estos pagos y documentos
	Pago del uso del suelo	Multa	El contador será la persona responsable de estar pendiente de estos pagos y documentos
	Pago de servicios básicos	Multa	El contador será la persona responsable de estar pendiente de estos pagos y documentos
17- Bomberos	Cero incendios	Corre peligro de la integridad física de los clientes y guías	La empresa contratara seguros de vidas y de accidentes, los mismos deben estar pagados y vigentes el momento de entregar el servicio al cliente. Además la empresa realizara capacitación constante a sus operadores, choferes y demás personal que esté en contacto con el cliente con el fin de concienciar de la importancia de la seguridad
	Cero accidentes	Posibles demandas internacionales, indemnizaciones y multas	La empresa contratara seguros de vidas y de accidentes, los mismos deben estar pagados y vigentes el momento de entregar el servicio al cliente. Además la empresa realizara capacitación constante a sus operadores, choferes y demás personal que esté en contacto con el cliente con el fin de concienciar de la importancia de la seguridad
	Pago oportuno de tasa de bomberos	Multas y cierre de operaciones	El contador será la persona responsable de estar pendiente de estos pagos y documentos
	Licencia de operación	Multas y cierre de operaciones	El contador será la persona responsable de estar pendiente de estos pagos y documentos
	Implantación de un plan de contingencias e incendios	Posibles demandas internacionales, indemnizaciones y multas	El Gerente de Recursos Humanos será el encargado de implantar el plan de contingencias
	Capacitación a turistas que visitan las áreas protegidas en temas de generación y control preventivo de incendios	Accidentes, muertes, denuncias internacionales	Se desarrollara un plan de capacitación mediante la detección de necesidades ejecutado por el Gerente de Talento Humano

Partes interesadas	Necesidades y expectativas	Riesgos derivados del no cumplimiento de las expectativas	Estrategia
18- Cruz Roja	Colaboración de la agencia de turismo en casos de contingencia	Retiro de Licencia, cierre de operaciones	Colaboración con los organismos de socorro
	Cero contingencias	Accidentes, muertes, denuncias internacionales	La empresa contratara seguros de vidas y de accidentes, los mismos deben estar pagados y vigentes el momento de entregar el servicio al cliente. Además la empresa realizara capacitación constante a sus operadores, choferes y demás personal que esté en contacto con el cliente con el fin de concienciar de la importancia de la seguridad
19- Gobiernos internacionales y embajadas	Cero accidentes	Accidentes, muertes, denuncias internacionales	La empresa contratara seguros de vidas y de accidentes, los mismos deben estar pagados y vigentes el momento de entregar el servicio al cliente. Además la empresa realizara capacitación constante a sus operadores, choferes y demás personal que esté en contacto con el cliente con el fin de concienciar de la importancia de la seguridad
	Cero contingencias	Accidentes, muertes, denuncias internacionales	La empresa contratara seguros de vidas y de accidentes, los mismos deben estar pagados y vigentes el momento de entregar el servicio al cliente. Además la empresa realizara capacitación constante a sus operadores, choferes y demás personal que esté en contacto con el cliente con el fin de concienciar de la importancia de la seguridad
	Comunicación oportuna y efectiva en caso de alguna contingencia	Ruptura de relaciones con el país anfitrión	El presidente será el encargado de manejar la parte de comunicación empresarial
	Respuesta oportuna por parte de autoridades y de la empresa en caso de alguna contingencia con los turistas	Ruptura de relaciones con el país anfitrión y demandas internacionales, pérdida de turismo al país	El presidente será el encargado de manejar la parte de comunicación empresarial
20- Medio Ambiente	Mantenimiento preventivo de las áreas protegidas	Accidentes, muertes, denuncias internacionales	Capacitaciones internas y externas con convenios con los ministerios y agencias grandes
21- Comunidades étnicas endémicas de los sitios turísticos promocionados	Generación de turismo	Quiebra financiera	Está contemplado en el objetivo de calidad 1
	Generación de negocios y ventas con los turistas	Impedimento para entrar en las comunidades	Contratar en lo posible asistentes de la zona
	Mantenimiento de costumbres endémicas evitando cualquier contaminación de costumbres y culturas foráneas	Impedimento para entrar en las comunidades, reacción violenta de las étnicas a la empresa con pérdidas materiales o de la integridad física	Capacitaciones internas y externas con convenios con los ministerios y agencias grandes
22- Comunidad en donde se desarrolla las actividades de la agencia de turismo	Bajos niveles sonoros de operación	Denuncias y malas relaciones comunitarias	NA
	Limpieza	Denuncias y malas relaciones comunitarias	Capacitaciones internas y externas con convenios con los ministerios y agencias grandes
	Buenas relaciones con vecinos	Denuncias y malas relaciones comunitarias	Capacitaciones internas y externas con convenios con los ministerios y agencias grandes
	Generación de negocios y ventas	NA	Preferir los negocios locales de la intermediación con la agencia.

Fuente y elaborado por: Gabriela Proaño

4.5 Alcance del Sistema de Gestión

El sistema de gestión de Climbing Tours se aplica a las operaciones turísticas de escalado de montaña en el Ecuador, cumpliendo la normativa aplicable, y cuidando la integridad física de sus clientes en estas actividades, siendo de aplicabilidad en el sistema todos los puntos de la Norma ISO 9001:2015.

4.6 Desarrollo de la Misión, Visión, Valores y Política de la Calidad.

4.6.1 Misión.

En la Misión se debe poner lo que realiza la empresa sin adornos y de forma específica para el caso de Climbing Tour, hemos desarrollado la siguiente misión:

Somos una tour operadora que reside en la ciudad de Quito, y que brinda servicios turísticos de escalado de montaña en el Ecuador; a turistas de Europa y Estados Unidos de Norte América.

4.6.2 Visión al 2021.

La visión tiene que ser expresada de forma clara, concisa y debe incluir un período de tiempo en donde se exprese hacia dónde quiere ir la empresa en el límite de tiempo señalado. Para el caso de Climbing Tours se ha desarrollado la siguiente visión:

Posicionarnos dentro de las primeras 50 mejores empresas del Ecuador de acuerdo al ranking llevado por la revista EKOS cada año hasta fines de Diciembre del 2021

4.6.3 Valores corporativos.

- Ética
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Innovación
- Respeto a la diversidad y Motivación para alcanzar objetivos

4.6.4 Política de la calidad.

Según la Norma ISO 9001:2015, la alta dirección debe establecer, revisar y mantener la política de la calidad, la cual debe ser adecuada al propósito y contexto de la organización, debe establecer un marco para establecer y revisar los objetivos de la calidad, incluir un compromiso de cumplir con los compromisos aplicables e incluir un compromiso de mejora continua. Además debe estar disponible como información documentada ser comunicada y entendida dentro de la organización y estar a

disposición de las partes interesadas. En nuestro sistema de gestión se propone fusionar en la política de la calidad cualquier otro tipo de política ambiental, no discriminatoria u operacional.

Para el caso de Climbing Tours se ha desarrollado la siguiente política de la calidad, la cual se recomienda hacerla pública a través de medios electrónicos, o de redes sociales, o web; debido al alcance de los clientes que tiene la empresa.

Climbing Tours empresa ecuatoriana que brinda servicios de turismo de escalada de montaña en el Ecuador a turistas nacionales y extranjeros se compromete a implantar, mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad y se compromete a través de esta política de la calidad a cumplir con las leyes y regulaciones aplicables, compromisos establecidos con nuestros clientes, gobiernos seccionales, locales, organismos de control nacionales e internacionales aplicables, normas de turismo nacionales e internacionales, normas de seguridad en el escalado de montaña, requisitos de la norma ISO 9001:2015; y demás normas y regulaciones aplicables, y además fija como política empresarial la satisfacción de las expectativas del cliente; la no discriminación por cuestiones de raza, género, religión, preferencia sexual, identidad de género, edad o discapacidad; cumplimiento de objetivos empresariales; crecimiento orgánico y el mejoramiento continuo de la percepción de satisfacción del cliente así como de nuestro sistema de gestión de la calidad.

4.7. Objetivos de la calidad:

El objetivo de calidad debe tener las siguientes características importantes:

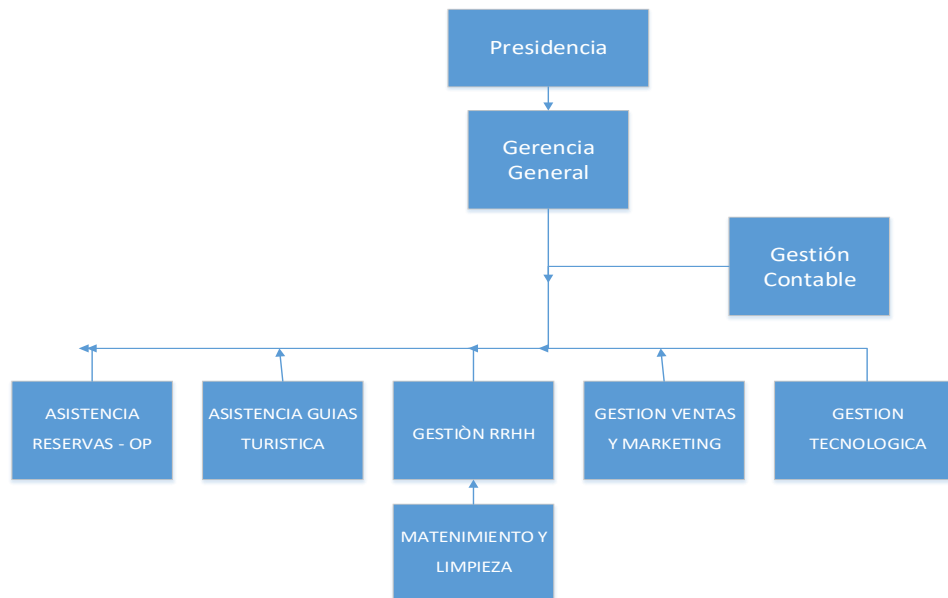
S: específico, M: medible, A: alcanzable, R: realista, T: tiempo

Los objetivos de calidad propuestos para la empresa Climbing Tours son los siguientes:

- 1- Aumentar la percepción de satisfacción del cliente en un 3% anual con relación al año anterior tomando como base el año 2016.
- 2- Aumentar la percepción que tiene el cliente respecto del tiempo de respuesta de la operadora de turismo en un 3% respecto de los promedios obtenidos en el año inmediatamente anterior empezando en el 2017. Como en este objetivo no existe un referente se fija como base una percepción de satisfacción en el tiempo de respuesta de 2/10 obtenida en una encuesta al cliente tipo Likert

4.8. Organigrama

Es de vital importancia realizar un organigrama en el que se pueda visualizar y establecer las responsabilidades y autoridades dentro de la organización, para el caso de Climbing Tours se tiene el siguiente:



Fuente y elaborado por: Gabriela Proaño

4.8.1 Manual de Funciones:

Es una herramienta óptima que facilita el trabajo diario de cada funcionario en la organización, el mismo que es realizado en base a procedimientos, normas, actividades; otorgando guía y lineamientos para las tareas a elaborar. Como resultado la organización estará en óptimas condiciones de prestar un servicio ordenado, con calidad y mejora continua.

Presidencia:

- Gestiona y analiza tanto la información como las actividades realizadas en todas las áreas de la agencia tanto administrativas, contable y de operación.

Gerencia General:

- Gestiona, coordina y analiza tanto la información como las actividades realizadas en todas las áreas de la agencia.

- Asiste a ferias turísticas nacionales o internacionales y elabora convenios con nuevos operadores internacionales, unidades educativas, proveedores.
- Planifica y organiza itinerarios específicos para grupos especiales.
- Realizar contacto continuo con los representantes de las agencias internacionales
- Planificar y organizar itinerarios específicos para grupos especiales.
- Realizar guianzas para pasajeros exigentes
- Tomar decisiones en cuanto a inversión y presupuesto en marketing.
- Representar a la empresa judicial y extrajudicialmente.
- Firmar pagos a proveedores
- Coordina las actividades internas con las otras unidades administrativas
- Firma pagos a proveedores y empleados
- Gestiona la publicidad escrita y digital

Gestión Contable:

- Gestiona la contabilidad e IESS de la agencia.
- Ingresar datos al sistema de facturación, pagos, ingresos, retenciones.
- Realizar balances generales
- Efectuar los roles de pago para cada empleado
- Revisa y controla los estados de cuenta bancarios, caja chica.

Asistencia Reservas – Operaciones:

- Gestiona reservas y cambios respectivos en itinerarios, aerolíneas, y servicios de alojamiento y alimentación.
- Gestiona cotizaciones a proveedores y pagos que deben realizar las agencias internacionales
- Efectuar las funciones del Gerente General cuando no se encuentra en la oficina
- Verificar espacios y tarifas de los proveedores
- Reservar alojamiento y alimentación de acuerdo a los requerimientos de los pasajeros
- Realizar los cambios respectivos, cuando los pasajeros realizan cambios de fechas y estadías.
- Pedir cotizaciones a proveedores.

- Verificar base de datos de participantes de ferias a las cuales la agencia va a asistir
- Realizar seguimiento a las reservas pendientes.
- Verifica horarios de vuelo en aerolíneas, verifica espacios y tarifas de los proveedores de alojamientos, alimentación.
- Gestiona los cambios respectivos en itinerarios y servicios, en el momento en que los pasajeros lo realizan.
- Pide cotizaciones a proveedores.
- Reporta los pagos que deben realizar las agencias internacionales
- Actualiza la disponibilidad de ciertos proveedores como : cruceros en Galápagos y Amazonía

Asistencia guías turísticos

- Gestiona el servicio de guianza
- Gestiona el alquiler de ropa o equipo especial.
- Retiran las facturas de los proveedores turísticos y las llevan a la oficina
- Presentan un informe con cada grupo.

Gestión de RRHH:

- Reclutamiento y selección del personal necesario
- Etapa de inducción a la empresa y cargo
- Capacitación de sus actividades y funciones a desarrollarse
- Elaboración y planificación de planillas de sueldos, salarios, honorarios
- Actividades de motivación y clima laboral.
- Diseño de los puestos y definición del perfil profesional.
- Elaboración de contratos, permisos, vacaciones, enfermedad

Mantenimiento – limpieza:

- Limpiar la oficina
- Realiza el mantenimiento de la infraestructura de la organización: grifería, pintura de interiores, armado de mobiliario, equipo de oficina y cancelería
- Mantenimiento y suministros de energía

Gestión Ventas y Marketing:

- Actualizar página web, redes sociales, de acuerdo a cambios en actividades comerciales de la empresa
- Diseñar de folletos, publicidad escrita y digital.
- Incluir links en la página web de congresos en los que la agencia va a participar
- Gestiona, verifica y aprueba las actividades, promociones del área de Marketing.
- Asiste a ferias turísticas nacionales o internacionales

Gestión Tecnológica:

- Realiza el diseño, implanta y administra las Redes de Comunicación
- instala Sistemas Informáticos.
- elabora configuraciones para servidores y puestos de trabajo.
- Mantenimiento de los discos de usuarios.
- Gestión de listas de correo, elaboración de copias de seguridad de los datos de los usuarios y recuperación de los mismos en caso de pérdida.
- Gestiona el diseño la configuración de redes que interconectan todos las sedes de la empresa

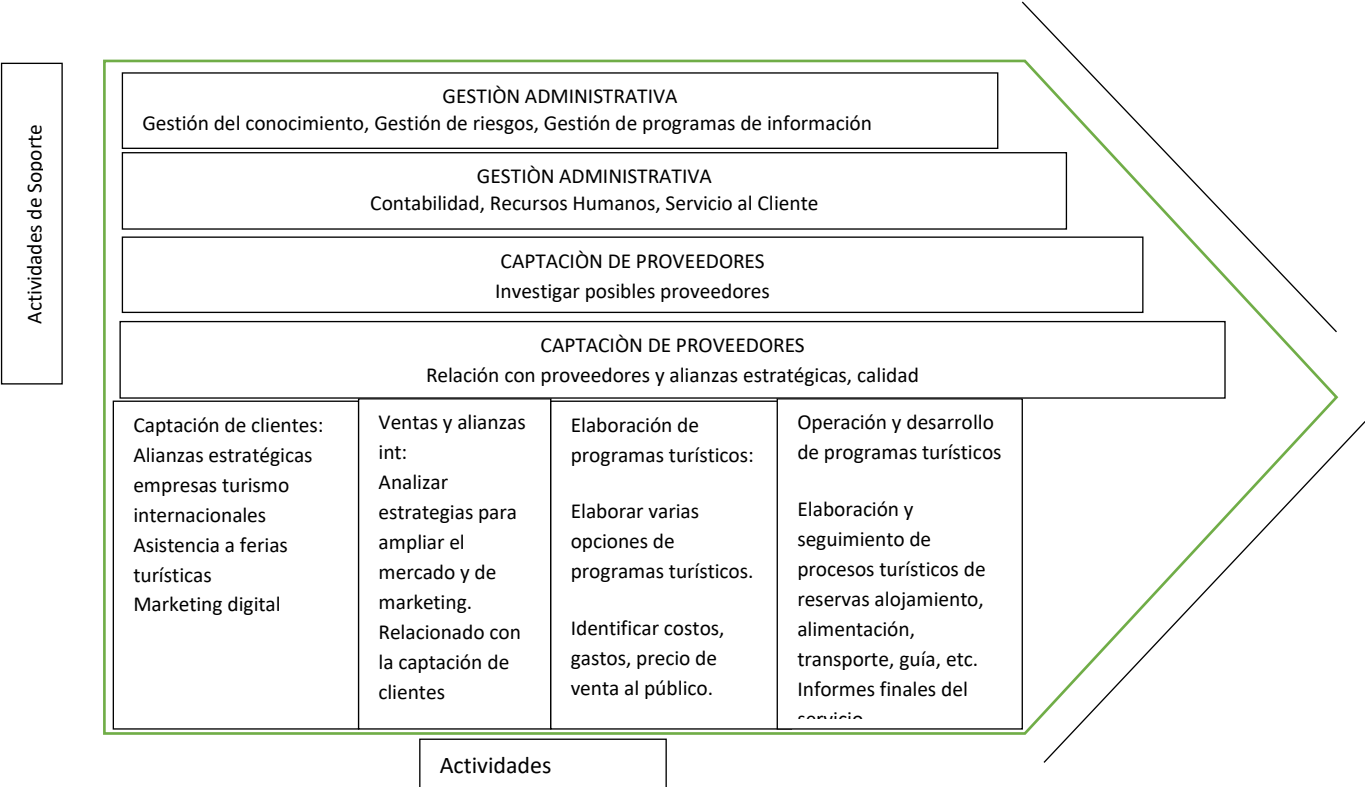
2.- PHVA: HACER

En esta sección se busca implementar los procesos de la organización.

4.9. Cadena de Valor.

Gráfico 3: Cadena de Valor, Climbing Tours.

A continuación se explica la propuesta de la cadena de valor para la empresa

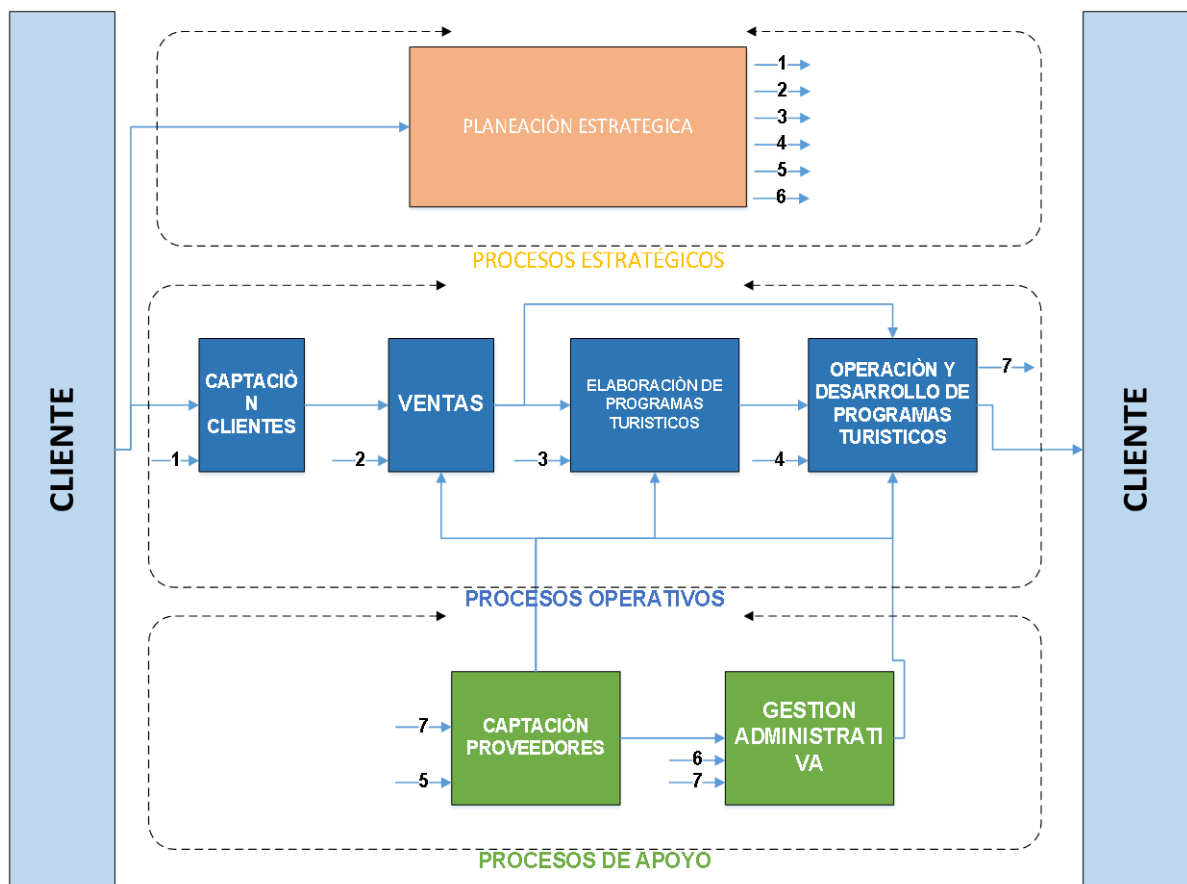


Fuente y elaborado por: Gabriela Proaño

4.9.1 Mapa de Procesos.

Se detalla a continuación los procesos y subprocesos propuestos para Climbing Tours:

Gráfico 4: Mapa Procesos, Climbing Tours



Fuente y elaborado por: Gabriela Proaño

Tabla 11: Descripción procesos de la propuesta

	No.	Procesos	Subproceso de primer nivel
PROCESOS ESTRATEGICOS	1	Planeación Estratégica	Establecer orientación básica de la empresa
			Establecer e identificar la estrategia de la empresa
PROCESOS OPERATIVOS	2	Captación de Clientes	Alianzas estrategicas
			Asistencia a ferias turisticas
	3	Ventas	Ampliar el mercado
			Establecer e identificar la estrategia de marketing de la empresa
	4	Elaboración de programas turísticos solicitados	Elaborar de itinerarios
			Establecer el costo y precio de venta
	5	Operación y desarrollo del programa turístico	Realizar el itinerario preparado
PROCESOS DE SOPORTE	6	Captación de proveedores	Investigar posibles proveedores
	7	Gestión Administrativa	Contabilidad
			Recursos Humanos
			Servicio al Cliente
			Gestión del conocimiento
			Gestión de riesgos
			Gestionar programas de información

Fuente y elaborado por: Gabriela Proaño

Por medio del mapa de procesos se estableció de manera gráfica la interrelación y sinergia de todos los procesos que Climbing Tours va a desarrollar, por cuanto en la Descripción de procesos se indica que subprocesos se puede llevar a cabo para realizar los procesos establecidos.

4.10. Procesos

Control documental

Todos los documentos que forman parte del sistema documental de la calidad así como los documentos externos que son necesarios para la operación de la empresa se controlan a través de permisos y privilegios de usuario en dropbox.

Todos los documentos impresos son copias no controladas, enfatizando que únicamente los documentos publicados en la cuenta de dropbox son los vigentes y disponibles para su uso en cualquier lugar.

La codificación que se utilizará para los documentos del sistema documental de la calidad será el siguiente:

F: formatos, P: procedimientos, I: instructivos

Estas letras irán seguidas de un número secuencial dependiendo del documento.

El control histórico de los documentos se lo lleva a través del dropbox.

Todos los documentos antes de ser subidos al dropbox deben ser revisados por el dueño del proceso y aprobados por el Gerente General.

Los documentos externos serán codificados mediante su propio nombre.

4.10.1. Desarrollo de los procesos

Se plantea los siguientes procesos (Anexo VI: Diagramas de flujo y caracterización):

Tabla 12: Descripción del proceso Planeación Estratégica

Número de Actividad	Descripción de la actividad	Responsable Climbing T.
1	Programar cada año una reunión	Gerente
2	Establecer la pertinencia de la planeación estratégica vigente	Gerente
3	En caso de necesitar actualización se siguen los pasos 4,5,6,7,8 o caso contrario se pasa al 9	
4	Analizar el ambiente externo (amenazas y oportunidades)	Gerente, Contador

Número de Actividad	Descripción de la actividad	Responsable Climbing T.
5	Analizar el ambiente interno (fortalezas y debilidades)	Gerente, Contador y Asistente de reservas - operación
6	Establecer conclusiones con una visión a corto y largo plazo	Gerente, Contador
7	Analizar y establecer estrategias, convenios y contratos	Gerente, Presidente y Contador
8	Desarrollar e implantar el plan operativo anual	Gerente
9	Evaluar eficacia y eficiencia de actividades planificadas	Presidente
10	Tomar acciones correctivas en caso de desviaciones	Presidente

Fuente y elaborado por: Gabriela Proaño

Tabla 13. Descripción del proceso de Captación de Clientes en ferias turísticas

Núm. de Actividad	Descripción de la actividad	Responsable
1	Investigar ferias turísticas nacionales e internacionales	G G
2	Realizar base de datos detallando información de empresas turísticas que asistirán a la feria	G G
3	Analizar tipo de empresas e investigar tipo de mercado y servicios	G G
4	¿Si está acorde con el mercado y objetivos de la empresa? Se realiza preparativos de asistencia si no se cancela.	G G
5	Verificar presupuesto y detalles de asistencia	G G
6	Preparar material publicitario de la empresa para entregar en la feria	G G
7	Elaborar y llevar a la feria varios convenios para cerrar alianzas estratégicas	G G

Fuente y elaborado por: Gabriela Proaño

Tabla 14: Descripción del proceso de Ventas y alianzas internacionales

Número de Actividad	Descripción de la actividad	Responsable
1	Atender la llamada o mail del cliente o empresa aliada	Asist Reservas
2	Informa el servicio que sus clientes requieren	Alianza Comer o Asist. Reservas
3	Elabora el itinerario deseado y se envía los costos con descuento descritos en los convenios	Gerente General o Alianzas Comerciales
4	Se realiza el seguimiento	Asist Reservas
5	Se pregunta si el cliente confirma el servicio.	Asist Reservas
6	Si el cliente está de acuerdo se confirma el servicio	Asist Reservas
7	Si no está de acuerdo se analiza varias opciones hasta que el programa sea de acuerdo a las necesidades del cliente	Gerente General
8	Se recibe la confirmación, si es cliente individual y no confirma se le da las gracias y se le anima para otra ocasión	Asist Reservas
9	Se realiza el registro de la reservación y se otorga el cod.	Asist Reservas
10	Solicitar a la empresa realizar el pago del servicio	Gerente General
11	Se realiza la transferencia a la cuenta	Cliente
12	Verificar el número de personas que viajarán, solicitar información alimenticia, salud, equipo de montaña.	Asist Reservas
13	Informar al proveedor del servicio de transporte y guía del recorrido turístico	Asist Reservas
14	Coordinar actividades e itinerario al detalle	Gerente General

Fuente y elaborado por: Gabriela Proaño

Tabla 15: Descripción del proceso de Elaboración de programas turísticos

Número de Actividad	Descripción de la actividad	Responsable
1	Se revisa el plan estratégico y las necesidades del cliente	Gerente General
2	Se hace un borrador del itinerario considerando alianzas estratégicas y proveedores	Gerente General

Número de Actividad	Descripción de la actividad	Responsable
3	Revisión	Presidente
4	Correcciones al itinerario	Gerente General
5	Verificación de cumplimiento del itinerario con los requerimientos del cliente	Gerente General
6	Aprobación	Presidente
7	Puesta en marcha	Asistente Reservas
8	Validación con el cliente	Asistente Reservas

Fuente y elaborado por: Gabriela Proaño

Tabla 16: Descripción del proceso de Operación y desarrollo del programa turístico

Número de Actividad	Descripción de la actividad	Responsable
1	Reporte del número de inscritos en el itinerario	Asistente Reservas
2	Coordinación logística (Transporte, alimentación, hospedaje, comunicación, etc)	Asistente Reservas.
3	Contacto con operadores de turismo e informe de detalles de clientes e itinerario	Asistente Reservas.
4	Bienvenida en aeropuerto	Gerente General
5	Entrega de hoja de vida y presentación del guía turístico	Gerente General
6	Transfer aeropuerto – hotel de clientes	Gerente General
7	Desarrollo del itinerario con el guía y clientes	Guía
8	Seguimiento diario de cumplimiento de itinerario, problemas y o salidas no conformes	Gerente General
9	Evaluación de servicio al cliente (última noche – cena de despedida)	Guía
10	Transfer hotel - aeropuerto	Guía

Fuente y elaborado por: Gabriela Proaño

Tabla 17: Descripción del proceso de Captación de Proveedores

Número de Actividad	Descripción de la actividad	Responsable
1	Establecer la necesidad	Asistente Reservas - Op.
2	Verificar el tipo de servicio y proveedor	Gerente General
3	Investigar los posibles proveedores por medio de revistas, contactos entre empresas, internet	Asistente Reservas - Op.
4	Realizar base de datos detallando información	Asistente Reservas - Op.
5	Analizar los posibles proveedores	Asistente Reservas - Op.
6	Contactarse con los representantes de los proveedores	Asistente Reservas - Op.
7	Verificar los servicios y condiciones de trabajo	Gerente General
8	Si están las dos partes de acuerdo?	Gerente General
9	Se firma convenios anuales, con las condiciones acordadas	Gerente General

Fuente y elaborado por: Gabriela Proaño

A continuación se explica los distintos criterios que se relacionan con los proveedores de Climbing Tours y el Macro - proceso:

Criterios para la selección de proveedores:

Para que cualquier empresa o persona natural sea proveedora de Climbing Tours es requisito indispensable tener un RUC y estar en la lista blanca del SRI.

Criterios para la evaluación y reevaluación de los proveedores:

El cumplimiento de los requerimientos de Climbing Tours respecto de los proveedores se considera criterio fundamental para la evaluación y reevaluación.

Criterios para la evaluación del desempeño del proveedor:

El operador turístico es la persona responsable directa de evaluar el desempeño del proveedor en el día a día del desarrollo del programa turístico tomando como criterio la satisfacción del cliente.

Tabla 18: Descripción del proceso Gestión Administrativa

Número de Actividad	Descripción de la actividad	Responsable
1	Planificar los objetivos, planes y actividades para un período de 6 meses	Gerente
2	Mantenimiento de la infraestructura incluyendo hardware y software	Mantenimiento y limpieza Gestión Tecnológica
3	Documentar la información planificada para seguimiento	Gerente
4	Organizar los recursos, actividades y asignar responsable para reporte de cumplimiento	Gerente
5	Planificación del recurso humano	Gerente RRHH
6	Subproceso de reclutamiento y selección del recurso humano	Gestión RRHH
7	Medición del ambiente de trabajo	Gestión RRHH
8	Mantenimiento del ambiente de trabajo	Gestión RRHH
9	Evaluación del desempeño del talento humano	Gestión RRHH
10	Levantamiento de necesidades de capacitación	Gestión RRHH
11	Subproceso de capacitación empresarial	Gestión RRHH
12	Gestión del conocimiento empresarial	Gestión RRHH
13	Medición de la percepción de satisfacción del cliente	Asistente de reservas – op
14	Auditoría interna	Auditor
15	Análisis de la información proveniente de indicadores empresariales para las revisiones por parte de la dirección	Asistente de reservas – op
16	Revisión por parte de la dirección	Gerente
17	Subproceso pago a proveedores	Asistente de reservas – op
18	Gestión del riesgo	Presidente

Fuente y elaborado por: Gabriela Proaño

Subproceso Gestión del conocimiento:

La presidencia es la responsable directa del conocimiento empresarial, para lo cual se cuenta con la plataforma on line dropbox, a la cual deberá subir todos los libros, leyes, reglamentos y documentos que se requiera para la operación de la empresa.

Además deberá filtrar, organizar, depurar, estructurar y subir las experiencias y conocimientos adquiridos en el día a día, que permitan las operaciones eficaces y eficientes de Climbing Tours.

Subproceso Gestión del riesgo:

Los riesgos y oportunidades se abordan mediante la planeación estratégica y la generación de estrategias para alcanzar los objetivos. Esta planificación estratégica se la revisa conforme a lo establecido en el proceso de planeación estratégica.

Los operadores de turismo antes de desarrollar los programas turísticos, harán una evaluación de los riesgos y oportunidades que se evidencien en los lugares protegidos a visitar, dando a conocer del particular a la gerencia y si el caso lo amerita a los clientes.

La asistente de operaciones será la encargada de registrar las valoraciones de riesgos y oportunidades solamente en el caso de que afecten de manera significativa a los programas turísticos ofertados.

3.- PHVA: VERIFICAR

Las actividades de verificación del sistema de gestión planteado incluyen tres grandes ítems:

A.- Cuadro de mando de indicadores de gestión

B.- Auditorías internas del Sistema de gestión de la calidad

C.- Revisiones del sistema por parte de la Dirección

A.- Desarrollo de un cuadro de mando de indicadores:

Los indicadores empresariales se utilizan con el fin de monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de las estrategias empresariales.

En nuestro modelo de gestión desarrollamos 2 objetivos. A continuación desglosaremos cada uno de ellos con algunas estrategias adecuadas para su cumplimiento.

- 1- Aumentar la percepción de satisfacción del cliente en un 3% anual con relación al año anterior tomando como base el año 2016.

E11: Expandir línea de servicios turísticos, a través de búsqueda de nuevos segmentos de mercado o nuevos programas turísticos

E13: Posicionarse en los clientes como una agencia de turismo de élite para alta montaña

E14: Campañas de marketing a través del internet b) automatización de las respuestas a los clientes a través del uso de plataformas virtuales.

E15: Difusión inmediata de los cambios en las legislaciones por medio de medios tecnológicos al interior de la empresa y a las partes interesadas

E16: Implantación de la norma ISO 9001:2015 ayudándonos de los medios tecnológicos disponibles en la empresa

E17: Optimización de los equipos mediante suplantación con equipos de última tecnología

E18: Ofertar paquetes turísticos más pequeños orientados a clientes golpeados en su economía

E72: Garantizar un servicio de calidad.

E74: Aprovechar el internet para realizar y difundir la planeación estratégica

E75: Incluir análisis de las leyes cambiantes en una planeación estratégica

E76: Realizar una planeación estratégica potenciando las capacidades de la agencia para atraer a clientes de países vecinos

E78: Suscribirse algún canal de noticias internacionales principalmente de Europa de manera que se pueda generar un input para la planeación estratégica

- 2- Aumentar la percepción que tiene el cliente respecto del tiempo de respuesta de la operadora de turismo en un 3% respecto de los promedios obtenidos en el año inmediatamente anterior empezando en el 2017. Como en este objetivo no existe un referente se fija como base una percepción de satisfacción en el tiempo de respuesta de 2/10 obtenida en una encuesta al cliente tipo Likert.

E12: Participación mediante stands en donde se muestre la innovación tecnológica y equipos de montaña en ferias internacionales con el fin de realizar alianzas con clientes

E13: Posicionarse en los clientes como una agencia de turismo de élite para alta montaña

E16: Implantación de la norma ISO 9001:2015 ayudándonos de los medios tecnológicos disponibles en la empresa

E72: Garantizar un servicio de calidad

E73: Garantizar un servicio de calidad

E74: Aprovechar el internet para realizar y difundir la planeación estratégica

E78: Suscribirse algún canal de noticias internacionales principalmente de Europa de manera que se pueda generar un input para la planeación estratégica

A.- Cuadro de mando de indicadores:

Con el fin de visualizar, de tener una visión global del estado de los indicadores, del estado de cumplimiento de objetivos; se ha desarrollado un cuadro de mando en el que se agrupan los principales indicadores, para lo cual se pasa a definir cada uno de ellos:

1- Aumento en la satisfacción del cliente (Sc) (0.25 %)

Como no se ha realizado una medición de la satisfacción del cliente, la primera medición se la deberá realizar a finales del 2016, es por este motivo que la meta del aumento de la satisfacción anual se ha establecido en un 3% para ser cautos para a futuro establecer márgenes de crecimiento coincidentes con el crecimiento en la satisfacción del cliente.

Índice de satisfacción del cliente base (Scb) = grado de satisfacción del cliente a finales del 2016 / 12

Índice de satisfacción del cliente mensual (Scm)

Aumento en la satisfacción del cliente (Sc) = $(Scm - Scb) / Scb + 100$ (%)

2- Variación de la percepción del cliente en el tiempo de respuesta (Tr) (0.25%)

Percepción tiempo de respuesta base (Trb) = 2 (para iniciar se toma el 2 por una encuesta inicial que se realizó sin embargo para los años posteriores se debe tomar el índice del año inmediato anterior)

Percepción por parte del cliente del tiempo de respuesta mensual (Trm)

Variación de la percepción del cliente en el tiempo de respuesta (Tr) = $(Trm - Trb) / Trb * 100 (\%)$

B.- Auditorías al sistema de gestión de la calidad.

Para el desarrollo de las auditorías al sistema de gestión es necesario contar con auditores internos en la norma ISO 9001:2015, si bien la empresa no se encuentra certificada y tampoco se pretende la certificación inmediata, auditorías internas en la norma ISO 9001:2015, ayudan para el mejoramiento continuo y control del cumplimiento del sistema de gestión propuesto.

Las auditorías internas deberán ser realizadas por lo menos una vez al año, si Climbing Tours no dispone aún de auditores internos se analizará la propuesta de contratar los servicios de auditores externos que lleven a cabo las auditorías; lo cual según las operaciones del negocio se recomienda se la haga en el mes de Marzo de cada año considerando para su planificación resultados de auditorías internas anteriores, importancia de los procesos, revisiones por parte de la dirección, requerimientos del cliente y frecuencia de las no conformidades encontradas. (Anexo V: Descripción del Proceso de Auditoría Interna)

C.- Revisiones por parte de la Dirección:

La alta dirección deberá encargar a una persona que recopile los índices de gestión y las entradas fundamentales para el proceso de revisión por parte de la dirección.

Estas entradas al proceso deben contener como mínimo conforme en lo especificado en la norma ISO 9001: 2015:

- A) El estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas
- B) Los cambios en los asuntos externos e internos relevantes para el sistema de gestión y su dirección estratégica.
- C) Información sobre el funcionamiento del sistema de gestión incluyendo:
 - 1.- No conformidades y acciones correctivas
 - 2.- Seguimiento y medición de resultados
 - 3.- Resultados de la Auditoria

- 4.- Satisfacción del cliente
- 5.- Cuestiones relativas a los proveedores y otras partes interesadas
- 6.- Adecuación de recursos para la eficacia del sistema
- 7.- Desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios
- 8.- Eficacia de las medidas adoptadas para abordar riesgos y oportunidades
- 9.- Nuevas oportunidades potenciales para la mejora continua

La persona encargada de recopilar esta información deberá procesarla y realizar un análisis estadístico básico con el fin de presentarla a la dirección

4.- PHVA: ACTUAR

El actuar se refiere a las acciones que como organización debo tomar frente a los resultados en comparación con lo planificado. Este punto abarca dos grandes aspectos:

- 1.- Mejora continua
- 2.- Acciones correctivas

Mejora continua:

La mejora continua es una de las salidas del proceso de revisiones por parte de la dirección y se debe internalizar en cada uno de los empleados de la organización como un modo de actuar en sus procesos. Cada proceso tiene un indicador de eficiencia y un dueño del proceso, será entonces este dueño el responsable de la mejora continua del proceso y de mantenerlo a punto antes de la revisión por parte de la dirección.

Acciones correctivas:

Las acciones correctivas es un proceso mediante el cual los dueños de los procesos toman cartas en el asunto cuando algo se ha desviado de lo previsto y de los criterios. Es así que este proceso consta de las siguientes actividades:

- Acción inmediata
- Evaluación de necesidad de acción correctiva
- Investigación de la causa raíz
- Elaboración de un plan de acción con establecimiento de responsables

- Acción correctiva atacando la causa raíz
- Evaluación de la acción correctiva
- Cierre efectivo de la acción correctiva

El responsable del sistema de gestión será el encargado de monitorizar el cumplimiento de estas actividades por parte de los dueños del proceso. (Anexo VI: Descripción del Proceso de Acciones Correctivas.)

4.11. Matriz de Planeación del Diseño del Sistema de Gestión de Calidad

A continuación se detalla la Matriz de Planeación del Diseño del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa Climbing Tours, determinando las actividades a realizarse, responsable de las mismas, lugar de desarrollo y herramientas a utilizarse.

Tabla 19: Matriz de Planeación del Diseño del SGC en la empresa Climbing Tours

PASO	QUÈ	QUIÈN	DÒNDE	PORQUÈ	CUÀNDO	CÒMO
1	Entrega del diseño SGC	Estudiante	Oficinas Climbing Tours – Quito	Con el fin de otorgar toda la información formal descrita para su aplicación del SGC	1 S	Reunión programada
2	Compromiso de la Dirección	Gerente General	Oficinas Climbing Tours – Quito	Para formalizar las acciones pertinentes a realizarse por parte de la Dirección	52 S	Carta formal firmada, reuniones periódicas
3	Dar a conocer la política de calidad, objetivos, organigrama	Gerente General	Oficinas Climbing Tours – Quito	Para que todo el personal tenga conocimiento del periodo de mejora y cambios a realizarse	1 S	Capacitación programada, seguimiento en las actividades a realizarse
4	Capacitación	Todo el personal	Oficinas Climbing Tours – Quito	Para que todo el personal tenga conocimiento del periodo de mejora y cambios a realizarse	16 S	Capacitación programada, seguimiento en las actividades a realizarse, hoja de comprobación
5	Presentar al personal de calidad	Gerente General	Oficinas Climbing Tours – Quito	Con el fin de crear interacción entre todo el personal a trabajar por un mismo fin	1 S	Reunión programada
6	Formación y gestión de equipos de trabajo	Gerente General	Oficinas Climbing Tours – Quito	Para crear un ambiente laboral óptimo, productivo, eficaz	32 S	Capacitación programada

PASO	QUÈ	QUIÈN	DÒNDE	PORQUÈ	CUÀNDO	CÒMO
7	Analizar y comprender la mejora continua y gestión de procesos	Todo el personal	Oficinas Climbing Tours – Quito	Cumplir la Norma ISO 9001:2015, identificar los procesos actualizados y nuevos a implementar	12 S	Reuniones programadas, elaboración de Diagrama causa y efecto
8	Gestión de la Documentación del SGC	Todo el personal	Oficinas Climbing Tours – Quito	Para cumplir la Norma ISO 9001:2015, período de sincronización y orden de la documentación formal descrita o tácita que mantiene la empresa	8 S	Clasificar, ordenar, redactar, archivar y codificar la información, hoja de comprobación
9	Avalar los recursos necesarios	Gerente General	Oficinas Climbing Tours – Quito	Identificar los recursos utilizados y los no identificados ni utilizados	24 S	Reuniones programadas, elaboración de Diagrama causa y efecto
10	Implementación del SGC	Gerente General	Oficinas Climbing Tours – Quito	Con el fin de obtener calidad según la Norma ISO 9001:2015 y orden para la empresa, el sello de calidad internacional	44 S	Reuniones programadas, compromiso de la Dirección, seguimiento de actividades planificadas
11	Verificar la implementación de procesos	Todo el personal	Oficinas Climbing Tours – Quito	Realizar seguimiento oportuno y comprobación de procesos	8 S	Reuniones programadas, hoja de comprobación
12	Seleccionar y capacitar al personal que realizará las auditorías internas	Gerente General	Oficinas Climbing Tours – Quito	Es importante y clave el control, seguimiento de las actividades y procesos; siguiendo la Norma ISO 9001:2015	12 S	Capacitaciones programadas
13	Revisar la ejecución de registros, procesos, documentos	Personal de calidad	Oficinas Climbing Tours – Quito	Realizar seguimiento oportuno y comprobación de la información	8 S	Reuniones programadas, hoja de comprobación

PASO	QUÈ	QUIÈN	DÒNDE	PORQUÈ	CUÀNDO	CÒMO
14	Análisis del sistema	Personal de calidad	Oficinas Climbing Tours – Quito	Para evaluar la implementación, acciones y procesos del proyecto; aplicando la Norma ISO 9001:2015	8 S	Reuniones programadas, hoja de comprobación
15	Certificación	Certificador	Oficinas Climbing Tours – Quito	Obtener el sello internacional de calidad, mejor imagen de la empresa	8 S	Reuniones programadas
16	Mejora Continua	Todo el personal	Oficinas Climbing Tours – Quito	Para identificar los procesos y actividades que deben desarrollarse efectivamente	24 S	Reuniones programadas, hoja de comprobación, Diagrama de causa y efecto

Fuente y elaborado por: Gabriela Proaño

4.12. CONCLUSIONES

Se cumple con el objetivo general de esta tesis, ya que se propone el Diseño de Gestión de Calidad para la empresa teniendo como base la Norma ISO 9001:2015; analizando la situación actual de la administración de la empresa y la situación con sus clientes, se presenta dicho Diseño con el fin de que en un futuro cercano se lo implemente para conseguir una mejora en la gestión de la calidad de toda la empresa

Analizando al Macro entorno del sector de Turismo; se observa que el turismo se encuentra de forma activa en el Ecuador debido a que promueve varios aspectos como la economía, matriz productiva, tecnología con conexión de internet favorable y aplicaciones, formas distintas de comunicación y al mismo tiempo sistemas turísticos para brindar un servicio a tiempo real a los clientes. De la misma manera mantiene una relación muy directa con el medio ambiente, culturas debido a que el turismo se desarrolla en esas zonas. Si bien es cierto la Ley de Turismo no se ha reformado, sin embargo existen entidades que regularizan y promueven la Calidad en este sector.

En cuanto a la investigación del Micro entorno de la empresa en dicho sector productivo existen competidores grandes que dinamizan el mercado. Las empresas turísticas se caracteriza por tener bajas barreras de ingreso, productos difíciles de diferenciar, y la conforman gran número de empresas medianas o pequeñas. Sin embargo el servicio estrella y personalizado de Climbing Tours es el turismo de montaña, posee una estrategia de negociación con compradores directos o con su canal de distribución muy competitiva para lograr firmar convenios bilaterales internacionales de servicios turísticos; se anticipa a los eventos futuros analizando su entorno continuamente, planificando actividades y elaborando presupuestos

Respecto a analizar la situación actual sobre los estándares de calidad, control, procesos de la Tour Operadora, Climbing Tour, se obtuvo resultados mediante el método de observación, encuesta interna y el diagnostico aplicando la Norma ISO 9001:2015 concluyendo que no existe un Sistema de Gestión de Calidad, que abarque todos los departamentos de la empresa, así como tampoco se han generado objetivos específicos sobre la calidad del servicio, es una empresa que ha funcionado empíricamente por el lapso de 15 años, contando únicamente con personal de capacitado en áreas específicas, empeñados en trabajar de la mejor manera posible, en beneficio de la empresa, con un excelente ambiente de trabajo, muy armónico lo que les

ha sostenido en el campo laboral con buen nivel de ventas, aun cuando existe un mundo muy competitivo a su alrededor y lo que es más con absoluto desconocimiento sobre normas de Sistemas de Gestión de la Calidad como ISO 9001.

Se cumple el objetivo específico, respecto a otorgar las directrices necesarias de un modelo de Sistema de Gestión de Calidad para Climbing Tour. Se plantea en primer lugar, el organigrama funcional, se describen los procesos y detalles en la administración que no se desarrollan de la mejor manera en la actualidad; también los objetivos con sus indicadores, procesos, diagramas de flujo, procedimientos, reestructura organizacional; en sí; la información para diseñar, documentar, implementar y mejorar en la empresa de forma ordenada, óptima y eficaz; de acuerdo al mundo globalizado actual.

4.12. RECOMENDACIONES.

A continuación se exponen las recomendaciones del estudio de investigación realizado:

- Se recomienda a los directivos acoger, difundir, entrenar a todo el personal sobre el tema de la calidad turística, ya que redundará en beneficio absoluto tanto de la empresa como de todas las personas que laboran en ella.
- Se sugiere que se realice el Plan de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 propuesto de manera óptima y rigurosa.
- Es indispensable que la empresa acoja la reestructuración administrativa, documental, funcional y de procesos propuesta, debido a que le otorga un enfoque organizado, profesional, objetivo y con una visión amplia para el futuro.

BIBLIOGRAFIA:

- Andrés Senlle, Eduardo Martínez, Nicolás Martínez. 2000. *ISO 9000- 2000, calidad en los servicios. Barcelona. Gestión 2000.*
- Andrés Senlle. 2000. *ISO 9000-2000 Calidad y Excelencia.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Banco Central del Ecuador. Julio 2014. *Estadísticas macroeconómicas, presentación coyuntural.* Tomado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro072014.pdf>. Julio 2014
- Carmen Atlès. 2006. *El turismo en América Latina y el Caribe.* Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Charles W.L.Hill, y Gareth Jones. 2009. *Administración estratégica un enfoque integrado*, Colombia, McGRAW-HILL.
- Constitución de la República del Ecuador. 2008.*Titulo II, Derechos, sección novena, Personas usuarias y consumidoras*
- Distrito Metropolitano de Quito. 2013. *Folleto de estadísticas turísticas– Abril.* Tomado de <http://www.quito-turismo.gob.ec/phocadownload/EstadisticasUIO/Quitoencifras/quito%20en%20cifras%202.pdf>
- DPA. (7 de marzo 2014).Gobierno busca que el turismo en el Ecuador sea el tercer rubro de ingresos. *El Comercio.* Sección I. Recuperado de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/gobierno-busca-que-turismo-ecuador.html>
- El Telégrafo. 2014. *Vistazo al panorama.* Tomado de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/vistazo-al-panorama-de-2014.html>
- Gilberto Quesada M. 2010. *El Ciclo PDCA y las Normas ISO*, Tomado de <http://www.emprendices.co/el-ciclo-phva-y-las-normas-iso-9000/>
- Humberto Gutiérrez Pulido. 2010. *Calidad total y productividad, México.* 3ra edición. McGraw-Hill
- INEC. 2015 *.Ecuador en Cifras.* Tomado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>.

- Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad. 2010. *Ley 76, última modificación 29 Diciembre*
- Luis Agudelo Tobón y Jorge Escobar. 2010. *Gestión por procesos*. Medellín.
- Luis Cuatrecasas. 2010. *GESTION INTEGRAL DE LA CALIDAD: Implantación, control y certificación*. Barcelona. Profit Editorial.
- Luis Falconi, (2013). Hemos crecido al doble de la tasa mundial de turismo, asegura el Viceministro. *Ecuador inmediato*. Recuperado de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=189518&umt=22hemos_crecido_al_doble_de_la_tasa_mundial22_de_turismo2c_asegura_viceministro_falconed_28audio
- Martha Ordoñez. 2001. *El turismo en la economía ecuatoriana: la situación laboral desde una perspectiva de género*, CEPAL, Santiago de Chile.
- Martha Sigüenza. 2013. *Manual de Gestión de Calidad, Cátedra de Calidad*. Universidad de Navarra. España.
- Ministerio de Cultura y Patrimonio. 2014. *Plan nacional de cultura del Ecuador Un camino hacia la revolución ciudadana desde la cultura 2007-2017*. Tomado de <http://contenidos.culturaypatrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/2015/espacio-p--blico.pdf>.
- Ministerio de Telecomunicaciones. 2014. Subsecretaria de Fomento de la Sociedad de la Información y Gobierno en Línea, *Libro Blanco de Territorios Digitales en Ecuador*, Junio.
- Ministerio de Turismo. 2012. *Información Legal y Regulación y Control*. Tomado de <http://www.turismo.gob.ec/transparencia>. Julio.
- Ministerio de Turismo. 2015. *Turismo en cifras, Análisis Económico, Indicadores de Medición Económica, IND1*. Tomado de <http://www.turismo.gob.ec/>
- Ministerio de Turismo. 2015. *Turismo en cifras, Análisis Económico, Indicadores de Medición Económica, IND3*. Tomado de <http://www.turismo.gob.ec/>
- Ministerio de Turismo. 2014. *Turismo en cifras, Investigación de Mercados, Boletín Interno*. Tomado de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras?layout=blog>

- Ministerio de Turismo del Ecuador. 2014. *Boletín nº7 – Principales indicadores- Julio*. Tomado de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/19-inteligencia-de-mercados/boletin-mensual/95>
- Norma ISO 9001: 2015
- Norma ISO 9000: 2015
- Paulina López Lemos. 2015. *Como documentar un Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001: 2015*. Madrid. FC editorial.
- Paulina López Lemos. 2015. *Novedades ISO 9001:2015*. Madrid. FC editorial.
- Registro Oficial N°342 del MIPRO. 2012. *Órgano del Gobierno del Ecuador*, Edición Especial No. 32, viernes 28 de septiembre.
- Revista EKOS. *Ranking empresarial turístico*. Tomado de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/resultados.aspx?ids=269>

ANEXOS

Anexo I: Evaluación y diagnostico Climbing Tours - ISO 9001:2015

Que me pide la norma				Que encontré
# NORMA	PREGUNTA	SI	NO	
4.1	La organización ha determinado las cuestiones internas o externas que afectan a su propósito y direccionamiento estratégico?	0	1	La dirección no ha tenido en cuenta estos detalles en su administración, debido a q no tiene estrategias muy claras
	Realiza la organización el seguimiento y la revisión?	0	1	
4.2	Ha determinado la organización las partes interesadas en el desenvolvimiento y seguimiento?	0	1	A breves rasgos, nada establecido de manera formal
4.3	Ha determinado la organización los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance?	0	1	La organización no tiene un SGC definido por ende no tiene el alcance establecido
4.4.1	La organización ha establecido, implementado, mantenido y mejorado continuamente un sistema de gestión de la calidad?	0	1	
4.4.2 a	Mantiene información documentada para apoyar la operación de sus procesos?	0	1	De manera muy básica y superficial, tiene poca descripción, ninguna se encuentra documentada
4.4.2 b	Se mantiene la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado?	0	1	No la tiene ni se realiza el seguimiento documentado, pocas veces de manera verbal o de memoria
	TOTAL	0	7	

Que me pide la norma				Que encontré
# NORMA	PREGUNTA	SI	NO	
5.5.1	La alta dirección ha demostrado liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad?		1	El liderazgo de la dirección está definido en la administración y ventas
5.5.2	La alta dirección ha demostrado liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente?	1		
5.5.2 a	Se han determinado, comprendido y cumplido regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables?	1		
5.5.2 b	Se han determinado y considerado los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente?		1	Debido a la falta de dirección y capacitación e interés, la organización no ha determinado los riesgos formalmente, únicamente verbal
5.5.2	Se mantiene un enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente?	1		

Que me pide la norma				Que encontré
# NORMA	PREGUNTA	SI	NO	
5.2.1	La alta dirección ha establecido, implementado y mantenido una política de la calidad?		1	La empresa no tiene política de calidad establecida, de manera verbal se realiza las actividades que permitan mejorar los servicios y relaciones comerciales
5.2.1 a	La política de la calidad es apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica?		1	
5.2.1 b	La política de la calidad es un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad?		1	
5.2.1 c	La política de la calidad Incluye un compromiso de cumplir los requisitos aplicables?		1	
5.2.1 d	La política de la calidad incluye un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad?		1	
5.2.2	Política de la calidad			
	La política de la calidad está disponible y mantiene la información documentada?		1	
	La política de calidad se comunica, entiende y aplica dentro de la organización?		1	
	Esta la política disponible para las partes interesadas pertinentes?		1	
5.3.	La alta dirección ha asegurado que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignan, comunican y entienden en toda la organización?		1	
5.3.a	La alta dirección ha asegurado que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional?		1	
5.3.b	La alta dirección ha asegurado que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas?		1	
5.3.c	Se ha informado, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora?		1	Tienen pocas bases de calidad
5.3.d	Se ha asegurado dentro de la organización que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización		1	El gerente general trata de controlar todas las actividades, por lo que no puede cubrir la supervisión completa en tiempo real
5.3.e	Se ha asegurado que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad?		1	
	TOTAL	3	16	

Que me pide la norma				Que encontré
# NORMA	PREGUNTA	SI	NO	
6.1.1	La organización ha determinado los riesgos y oportunidades?	0	1	La organización de manera rápida se informa de la situación en su entorno
6.1.1.a	Se asegura que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos?	0	1	Posee niveles básico de calidad
6.1.1.b	En la organización se aumentan los efectos deseables dentro del sistema?	0	1	Posee niveles básico de calidad
6.1.1.c	Se previenen y reducen los efectos no deseados dentro del sistema?	0	1	Posee niveles básico de calidad
6.1.1.d	Se promueve la mejora continua?	0	1	Posee niveles básico de calidad
6.1.2. a	La organización ha planificado las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades?	0	1	Debido a que no existe un análisis previo
6.1.2. b1	Se ha integrado e implementado las acciones en los procesos del sistema de gestión de la calidad para abordar los riesgos y oportunidades?	0	1	No tienen un SGC, conocimientos básicos de calidad, procesos verbales
6.1.2. b2	Se evalúa la eficacia de estas acciones?	0	1	No tienen un tiempo designado para evaluar de manera formal, únicamente de forma rápida por medio de la observación del Gerente
	Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades han sido proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios?	0	1	Las acciones que se realizan son mínimas y de control interno en la administración
6.2.1	La organización ha establecido objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad?	0	1	La empresa no tiene objetivos de calidad formalmente estructurados, se rigen de manera verbal en conjunto con el control del Gerente o Presidente
	La organización ha mantenido la información documentada sobre los objetivos de la calidad?	0	1	Toda la información que se refiere a la calidad, no se encuentra establecida ni clara en documentos, únicamente de forma rápida y verbal
6.2.2	Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización ha determinado: a) qué se va a hacer; b) qué recursos se requerirán; c) quién será responsable; d) cuándo se finalizará; e) cómo se evaluarán los resultados	0	1	La empresa no tiene objetivos de calidad formalmente estructurados, se rigen de manera verbal en conjunto con el control del Gerente o Presidente

Que me pide la norma				Que encontré
# NORMA	PREGUNTA	SI	NO	
6.3	Los cambios en el sistema de gestión de la calidad se han llevado de manera planificada?	0	1	No tienen un SGC, poseen conocimientos básicos de calidad, debido a ello se aplica la misma directamente en atención al cliente
6.3	La organización ha considerado:	0		
	a) el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales?		1	
	b) La integridad del sistema de gestión de la calidad?		1	
	c) La disponibilidad de recursos?		1	
	d) La asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades?		1	
	TOTAL	0	22	

Que me pide la norma				Que encontré
# NORMA	PREGUNTA	SI	NO	
7.1.1	La organización ha determinado y proporcionado los recursos-necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad?		1	La empresa no tiene conocimiento de los recursos que se pueden utilizar en un SGC, con la propuesta a entregarse contarán con la información para aplicarla.
	La organización ha considerado:			
	a) las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes?		1	En la administración de la empresa por el momento están establecidos los recursos básicos de operación y funcionamiento
	b) Qué se necesita obtener de los proveedores externos?		1	Posee relación directa con sus proveedores y acuerdos verbales de calidad y servicio al cliente
7.1.2	La organización ha determinado y proporcionado las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos?		1	Debido a que la empresa anteriormente no tenía conocimiento del SGC, no tiene determinado ningún aspecto referente al mismo, por lo que el Gerente General es la persona que analiza la calidad y procesos verbales.
7.1.3	La organización ha determinado, proporcionado y mantenido la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios?	1		

Que me pide la norma				Que encontré
# NORMA	PREGUNTA	SI	NO	
7.1.4	La organización ha determinado, proporcionado y mantenido el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios?		1	Es muy variable el ambiente, hay muchas dudas porque solo una persona conoce de los procesos, no están documentados, existe hermetismo
7.1.5.1	La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos?		1	Existe desconocimiento en este campo, por ahora no hay asignación de recursos para esta actividad
7.1.5.1.a	La organización ha asegurado que los recursos proporcionados:		1	Existe desconocimiento en este campo, por ahora no hay asignación de recursos para esta actividad
	a) son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas?		1	
	b) Se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito?		1	
7.1.5.2	La organización ha conservado la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito?			
	a) El equipo de medición ha calibrado o verificado, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, ha conservado como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación?		1	Esta información es confidencial, solo el Gerente la conoce, al mismo tiempo no se documenta, se realiza de forma verbal, encuestas o informes de los guías
	b) Ha identificado para determinar su estado?		1	Conocimientos básicos de calidad
	c) Ha protegido contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición?		1	Conocimientos básicos de calidad
	La organización ha determinado si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario?		1	No existe el proceso de medición formal y documentada, el Gerente analiza de manera rápida que resultados obtuvo de sus conversaciones y renegocia con el representante de la cuenta internacional, si es necesario aplica los cambios en lo que se relacione al servicio con el cliente
7.1.6	La organización ha determinado los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. Estos conocimientos se han mantenido y puesto a disposición en la medida en que sea?		1	Conocimientos básicos y no documentados de calidad, administración, procesos, seguimientos, mejora continua

Que me pide la norma				Que encontré
# NORMA	PREGUNTA	SI	NO	
	Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización ha considerado sus conocimientos Actuales y determina cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y las actualizaciones requeridas?		1	Debido a que es una empresa pequeña, el factor económico afecta mucho, por ende la gerencia, se limita a ofrecer capacitaciones.
7.2	La organización ha:			
	a) determinado la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad?	1		
	b) Se ha asegurado de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas?	1		
	c) Cuando sea aplicable, se toman acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas?		1	No hay una persona específica encargada de estas acciones o evaluaciones, el Gerente de manera rápida toma decisiones
	d) Se ha conservado la información documentada apropiada como evidencia de la competencia?	1		
7.3.	La organización ha asegurado que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:			
	a) la política de la calidad?		1	Conocimientos básicos y no documentados de calidad, política de calidad, objetivos
	b) los objetivos de la calidad pertinentes?		1	
	c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño?		1	
	d) las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad?		1	
7.4	La organización ha determinado las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad?	1		
7.5	El sistema de gestión de la calidad de la organización ha incluido?			
	a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional?		1	La documentación única existente son contratos internacionales, parte legal de funcionamiento nacional, en cuanto a calidad no existe nada documentado
	b) la información documentada que la organización ha determinado como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad?		1	
7.5.2	Al crear y actualizar la información documentada, la organización se ha asegurado de que lo siguiente sea apropiado:			
	a) la identificación y descripción?		1	

Que me pide la norma				Que encontré
# NORMA	PREGUNTA	SI	NO	
	b) El formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico)?	1		
	c) La revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación?		1	
7.5.3.1	La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se ha controlado para asegurarse de que:		1	En cuanto a calidad no existe nada documentado
	a) esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite?		1	
	b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad)?		1	
7.5.3.2	Para el control de la información documentada, la organización ha abordado las siguientes actividades, según corresponda:			
	a) distribución, acceso, recuperación y uso?		1	
	b) Almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad?		1	
	c) Control de cambios (por ejemplo, control de versión)?		1	
	d) Conservación y disposición?		1	
	La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad, se ha identificado, según sea apropiado, y controlado?		1	La documentación única existente son contratos internacionales, parte legal de funcionamiento nacional, en cuanto a calidad no existe nada documentado
	La información documentada conservada como evidencia de la conformidad se ha protegido contra modificaciones no intencionadas?		1	
	TOTAL	6	33	

Que me pide la norma					Que encontré
# NORMA	PREGUNTA	SI	NO	N/A	
8.1	La organización ha planificado, implementado y controlado los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas en el mediante:		1		No tienen claro todos los procesos que se deben realizar
	a) la determinación de los requisitos para los productos y servicios?	1			
	b) el establecimiento de criterios para:		1		
	1) los procesos?	1			
	2) la aceptación de los productos y servicios?	1			

Que me pide la norma					Que encontré
# NORMA	PREGUNTA	SI	NO	N/A	
	c) la determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios?		1		Debido a que es una empresa pequeña, el factor económico es muy controlado, si es muy necesario para la seguridad del cliente de lo contrario no se toma en cuenta
	d) la implementación del control de los procesos de acuerdo a esos los criterios?		1		No tienen claro todos los procesos que se deben realizar
	e) la determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para:				La documentación se encuentra en un lugar no adecuado, desordenado, mucha de ella no está documentada
	1) tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado;		1		
	2) demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos.		1		
	La salida de esta planificación ha sido adecuada para las operaciones de la organización?		1		
	La organización ha controlado los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.	1			
	a) La organización se ha asegurado de que los procesos contratados externamente estén controlados?		1		El gerente de manera rápida y sin documentos formales e impresos realiza las actividades pertinentes
8.2.1	La comunicación con los clientes:				
	a) ha sido proporcionada en relación a los productos y servicios?	1			
	b) se trata las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios?	1			
	c) se obtiene la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios incluyendo las quejas de los clientes?	1			
	d) se da información de la manipulación y control de la propiedad del cliente?		1		Información interna en extrema confidencialidad
	e) se han establecido los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente?		1		Los guías tienen certificaciones internacionales de seguridad, la falencia se presenta en la oficina, no existe capacitación en este tema
8.2.2	Cuando se determinan los requisitos de los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización se ha asegurado de que:	1			El gerente en sus funciones, elabora los servicios a ofrecer
	a) los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo:	1			

Que me pide la norma					Que encontré
# NORMA	PREGUNTA	SI	NO	N/A	
	1) Cualquier requisito legal y reglamentario aplicable?	1			
	2) Aquellos considerados necesarios por la organización?	1			
	b) La organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece?	1			
8.2.3.1	La organización se ha asegurado de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes?	1			
	La organización ha llevado a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir:	1			
	a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las Actividades de entrega y las posteriores a la misma?	1			
	b) Los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido?	1			
	c) Los requisitos especificados por la organización?	1			
	d) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios?	1			
	e) Las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente?	1			
	La organización se ha asegurado de que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente?	1			
	La organización ha confirmado los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos?	1			
8.2.3.2	La organización ha conservado- la información documentada, cuando sea aplicable:				
	a) Sobre los resultados de la revisión?		1		La documentación encontrada es muy básica, no se ubicó nada relacionado a calidad, ni medición; tampoco de revisión.
	b) Sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios?		1		Se elabora de manera verbal, y en borrador la descripción del servicio
8.2.4	La organización se ha asegurado de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información; documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados?		1		Normalmente las modificaciones se establecen en borrador, no existe nada formal
8.3.1	La organización ha establecido, implementado y mantenido un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios?		1		Los diseños de programas son realizados de manera muy directa con el cliente, por ende no tienen un proceso

Que me pide la norma					Que encontré
# NORMA	PREGUNTA	SI	NO	N/A	
					establecido ni formalizado
8.3.2	Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización ha considerado:	1			
	a) La naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo?	1			
	b) Las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables?	1			
					Las muy importantes y que representan gran ingreso para la empresa las elabora el gerente de lo contrario cada guía lo realiza a su discreción y sin control de gerencia algunas veces
	c) Las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo?		1		
	d) Las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo?	1			
	e) Las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios?		1		
	f) La necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo?	1			
	g) La necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo?	1			
	h) Los requisitos para la posterior provisión de productos y servicios?	1			
	i) el nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes?	1			
	j) La información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo?		1		Es muy variable su elaboración y control, nada específico ni documentado
8.3.3	La organización ha determinado los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar, considerando:				
	a) los requisitos funcionales y de desempeño?	1			
	b) La información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo similares?	1			
	c) Los requisitos legales y reglamentarios?	1			
	d) Normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar?	1			
	e) las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios. ¿	1			
	Las entradas han sido adecuadas para los fines del diseño y desarrollo, estar completas y sin ambigüedades?	1			

Que me pide la norma					Que encontré
# NORMA	PREGUNTA	SI	NO	N/A	
	Las entradas del diseño y desarrollo contradictorias han resuelto?		1		Depende mucho del criterio de la persona que realiza los programas y a las restricciones gubernamentales y ambientales
	La organización ha conservado la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo?		1		De manera informal, escritas en borrador, muchas de ellas de manera verbal en el momento de realizar las actividades
8.3.4	La organización ha aplicado controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que:				
	a) se definen los resultados a lograr?		1		Los únicos controles determinados son los gubernamentales y de seguridad
	b) se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos?		1		Los diseños de los programas son aceptados directamente por el cliente, al final de los servicios el guía los comenta
	c) se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas?		1		
	d) Se realizan actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto?		1		
	e) Se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación?		1		
	f) se conserva la información documentada de estas actividades?		1		Muchas veces de manera informal, en borrador o verbal en el momento que suceden
	La organización se ha asegurado de que las salidas del diseño y desarrollo:				
8.3.5	a) cumplen los requisitos de las entradas?		1		
	b) son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios?		1		
	c) incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación?		1		Esta actividad no la realizan
	d) Especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta?		1		
	La organización ha conservado información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo?		1		

Que me pide la norma					Que encontré
# NORMA	PREGUNTA	SI	NO	N/A	
8.3.6	La organización ha identificado, revisado y controlado los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos?	1			
	La organización ha conservado la información documentada sobre:				
	a) los cambios del diseño y desarrollo?	1			
	b) los resultados de las revisiones?	1			
	c) la autorización de los cambios?	1			
	d) las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos?	1			
8.4.1	La organización se ha asegurado de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos?		1		Muchos de los requisitos no son tomados en cuenta, no tiene procesos formales
	La organización ha determinado los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:		1		Son informales y básicos
	a) los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización?	1			
	b) los productos y servicio son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización?	1			
	c) un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización?	1			
	La organización ha determinado y aplicado criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos?		1		Debido a la informalidad administrativa, se dificulta realizar estas actividades
	La organización debe conservar la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones?		1		La mayoría de información no está documentada
8.4.2	La organización se asegura de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afecten de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes:		1		La organización trabaja de forma empírica, tratando de afectar lo mínimo al cliente
	a) asegurándose de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad?		1		Procesos verbales, no claros
	b) Definiendo los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes?		1		Identifica observando, sin documentarlo
	c) teniendo en consideración;		1		
	1) el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir		1		La organización trabaja de forma empírica, tratando de afectar lo

Que me pide la norma					Que encontré
# NORMA	PREGUNTA	SI	NO	N/A	
	regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables?				mínimo al cliente
	2) la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo?		1		No se realiza esta actividad
	d) Verificando o realizando otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos?		1		No se realiza esta actividad
8.4.3	La organización se ha asegurado de la adecuación de los requisitos de sus productos y servicios antes de su comunicación al proveedor externo?	1			
	La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para:				
	a) los procesos, productos y servicios a proporcionar?	1			
	b) la aprobación de:	1			
	1) productos y servicios?	1			
	2) Métodos, procesos y equipos?		1		Se realizan actividades parecidas, sin dirección ni planificación
	3) la liberación de productos y servicios?	1			
	c) la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas?	1			
	d) las interacciones del proveedor externo con la organización?	1			
	e) el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización?		1		El control que se aplica es irregular y muchas veces verbal vía telefónica nada que sea constatado
	f) las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo?		1		El control que se aplica es irregular
8.5.1	La organización ha implementado la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas?		1		Muchas veces lo realiza sin control absoluto ni planificación
	Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:		1		No se realiza esta actividad
	a) la disponibilidad de información documentada que defina:		1		No se realiza esta actividad
	1) las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar?		1		Realiza pocas actividades o a su vez las comunica muy rara vez
	2) los resultados a alcanzar?		1		Muy poco conocimiento en esta área
	b) la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados?		1		No se realiza esta actividad
	c) la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios?		1		No se realiza esta actividad

Que me pide la norma					Que encontré
# NORMA	PREGUNTA	SI	NO	N/A	
	d) el uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos?		1		No se ha realizado un análisis detallado por el momento, debido a que no tienen procesos claros
	e) la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida?		1		Se cumple en el ámbito de los guías turísticos, en la parte administrativa la experiencia es lo que más cuenta para la gerencia
	f) la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, cuándo las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores?		1		No se realiza esta actividad
	g) la implementación de acciones para prevenir los errores humanos?		1		No se realiza esta actividad
	h) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega?		1		No se realiza esta actividad
8.5.2	La organización utiliza los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios?		1		Muchas veces no identifica los medio apropiados
	La organización ha identificado el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación del servicio?		1		No se realiza esta actividad
	La organización controla la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad?		1		No se realiza esta actividad
8.5.3	La organización cuida la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma?	1			
	La organización ha identificado, verificado, protegido y salvaguardado la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios?	1			
	Cuando la propiedad de un cliente o de un proveedor externo se pierda, deteriore o de algún otro modo se considere inadecuada para su uso, la organización informa de esto al cliente o proveedor externo y conserva la información documentada sobre lo ocurrido?		1		La organización informa pero no documenta ninguna información
	La organización preserva las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos?	1			
8.5.5	La organización cumple los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios?			1	Por el giro del negocio, no se elabora esta actividad

Que me pide la norma					Que encontré
# NORMA	PREGUNTA	SI	NO	N/A	
	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización considera:			1	Por el giro del negocio, no se elabora esta actividad
	a) los requisitos legales y reglamentarios?			1	Por el giro del negocio, no se elabora esta actividad
	b) las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios?			1	Por el giro del negocio, no se elabora esta actividad
	c) la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios?			1	Por el giro del negocio, no se elabora esta actividad
	d) los requisitos del cliente?			1	Por el giro del negocio, no se elabora esta actividad
	e) la retroalimentación del cliente?			1	Por el giro del negocio, no se elabora esta actividad
8.5.6	La organización revisa y controla los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos?	1			
	La organización conserva información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión?		1		No se realiza esta actividad
8.6	La organización ha implementado las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios?	1			
	La organización conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios?		1		No se realiza esta actividad
8.7.1	La organización se asegura de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada?		1		No se realiza esta actividad
	La organización ha tomado las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios?	1			
	Esto se aplica también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios?	1			
	La organización ha tratado las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras:				
	a) corrección?	1			
	b) Separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios?	1			
	c) Información al cliente?	1			
	d) Obtención de autorización para su aceptación bajo concesión?	1			

Que me pide la norma					Que encontré
# NORMA	PREGUNTA	SI	NO	N/A	
8.7.2	La organización conserva la información documentada que:		1		No se realiza esta actividad
	a) describe la no conformidad?		1		No se realiza esta actividad
	b) describe las acciones tomadas?		1		No se realiza esta actividad
	c) describe todas las concesiones obtenidas?		1		No se realiza esta actividad
	d) identifica la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad?		1		No se realiza esta actividad
	TOTAL	69	60	7	

# NORMA	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Que encontré
9.1.1	La organización determina:				
	a) qué necesita seguimiento y medición?		1		No se realiza esta actividad
	b) Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos?		1		No tiene métodos establecidos
	c) Cuándo se lleva a cabo el seguimiento y la medición?		1		No se realiza esta actividad
	d) Cuándo se analiza y evalúa los resultados del seguimiento y la medición?		1		No se realiza esta actividad
	La organización evalúa el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad?		1		No se realiza esta actividad
	La organización conserva la información documentada apropiada como evidencia de los resultados?		1		No se realiza esta actividad
9.1.2	La organización ha realizado el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización ha determinado los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información?		1		Realiza de manera verbal sin documentar
9.1.3	La organización analiza y evalúa los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición?		1		No se realiza esta actividad
	Los resultados del análisis ha utilizarse para evaluar:				
	a) la conformidad de los productos y servicios?		1		De manera verbal
	b) el grado de satisfacción del cliente?		1		De manera verbal
	c) el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad?		1		No se realiza esta actividad
	d) si lo planificado se ha implementado de forma eficaz?		1		No se realiza esta actividad
	e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades?		1		
	f) el desempeño de los proveedores externos?		1		
	g) la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la		1		

# NORMA	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Que encontré
	calidad?				
9.2.1	La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad?		1		No se realiza esta actividad
	a) es conforme con:		1		
	1) los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad?		1		No se realiza esta actividad
	2) los requisitos de esta Norma internacional?		1		No cuenta con los requisitos de la Norma
	b) se implementa y mantiene eficazmente?		1		No cuenta con los requisitos de la Norma
9.2.2	La organización:				
	a) planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas?		1		No se realiza esta actividad
	b) define los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría?		1		No se realiza esta actividad
	c) selecciona los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad?		1		No se realiza esta actividad
	d) es imparcial del proceso de auditoría?		1		No se realiza esta actividad
	e) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente?		1		No se realiza esta actividad
	f) realiza las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada?		1		No se realiza esta actividad
	g) conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías?		1		No se realiza esta actividad
	La alta dirección revisa el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización?		1		No se realiza esta actividad
9.3.1					
9.3.2	La revisión por la dirección ha planificado y lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre:		1		
	a) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas?		1		No se realiza esta actividad
	b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad?		1		No tienen SGC
	c) la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a:		1		No tienen SGC
	1) la satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes?		1		No se realiza esta actividad
	2) el grado en que se han logrado los objetivos de la calidad?		1		No se realiza esta actividad
	3) el desempeño de los procesos y conformidad de los		1		No se realiza

# NORMA	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Que encontré
	productos y servicios?				esta actividad
	4) las no conformidades y acciones correctivas?		1		No se realiza esta actividad
	5) los resultados de seguimiento y medición?		1		No se realiza esta actividad
	6) los resultados de las auditorias?		1		No se realiza esta actividad
	7) el desempeño de los proveedores externos?		1		No se realiza esta actividad
	d) la adecuación de los recursos?		1		No se realiza esta actividad
	e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades?		1		No se realiza esta actividad
	f) las oportunidades de mejora?		1		No se realiza esta actividad
	Las salidas de la revisión por la dirección incluye las decisiones y acciones relacionadas con:				
	a) las oportunidades de mejora?		1		
	b) cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad?		1		No se realiza esta actividad
	c) las necesidades de recursos?		1		
	La organización ha conservado información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección?		1		La dirección realiza sus revisiones sin documentar la mayoría
9.3.3					
	TOTAL	0	46		

# NORMA	PREGUNTA	SI	NO	Que encontré
	La organización determina y selecciona las oportunidades de mejora e implementa cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente? Éstas deben incluir:			
	a) mejora los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras?			
10.1	b) corrige, previene o reduce los efectos no deseados?	1		
	c) mejora el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad?		1	No tienen SGC
	Reacciona la organización ante una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, realizando lo siguiente?	1		
	1) tomando acciones para controlarla y corregirla?	1		
	2) haciendo frente a las consecuencias?	1		
	b) evaluando la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:	1		
	1) la revisión y el análisis de la no conformidad?		1	No se realiza esta actividad
10.2.1	2) la determinación de las causas de la no conformidad?	1		

# NORMA	PREGUNTA	SI	NO	Que encontré
	3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir?		1	No existe planificación ni determinación de no conformidades
	c) implementando cualquier acción necesaria?		1	No se realiza esta actividad
	d) revisando la eficacia de cualquier acción correctiva tomada?		1	No se realiza esta actividad
	e) actualizando los riesgos y oportunidades determinados, durante la planificación?		1	No se realiza esta actividad
	f) si fuera necesario, hace cambios al sistema de gestión de la calidad?		1	No tienen SGC
	Las acciones correctivas han sido apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas?		1	No se realiza esta actividad
	La organización ha conservado información documentada tomo evidencia de:		1	No se realiza esta actividad
	a) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente?		1	La gerencia no ha identificado no conformidades
10.2.2	b) los resultados de cualquier acción correctiva?		1	No se realiza esta actividad
	La organización ha mejorado continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad?		1	No tienen SGC
10.3	La organización ha considerado los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua?		1	No se realiza esta actividad
	TOTAL	6	13	

Fuente: Climbing Tours

Elaborado por: Gabriela Proaño

ANEXO II

Ejemplos de aplicaciones orientadas a Territorios Digitales

Dicha información se ha recabado del Libro Blanco de Territorios Digitales en Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la información, Junio 2014, pág. 103-104

Ejemplo de Turismo.

Otro grupo de servicios tiene que ver con la provisión de información relacionada con la ciudad, tanto en lo relativo a turismo como en lo relativo a oferta de ocio, tiempo libre, actividades deportivas y cultura en general.

En este grupo podrían incluirse las guías de las ciudades y museos, disponibles para Smartphone o teléfono inteligente y que pueden incorporar tecnologías como las de realidad aumentada. Estos servicios pueden ser gestionados por una sola entidad (por ejemplo, el propio municipio) que establezca el modelo de negocio y la manera de

explotación o por varias entidades que estén relacionadas con el turismo (municipio, hoteles, comercios, asociaciones, museos, etc.), planteando nuevamente esta vía para la innovación y la creación de nuevos negocios. En este sentido, la aplicación comercial *Layar* permite a una institución cultural o municipio dotar a sus ciudadanos y visitantes de una completa guía multimedia usando sus propios Smartphone como dispositivo.

También permite visualizar los puntos de interés y su descripción geoposicionados en un mapa alrededor de la ubicación real del usuario. Y además de la vista en mapa, tiene una vista en realidad aumentada donde los puntos y su descripción se muestran sobre la imagen captada por la cámara del Smartphone.



Aplicación Layar

Del mismo modo hay aplicaciones que permiten escuchar audio-guías mediante el uso de podcast. Es el caso de la aplicación Broadcast con la que se pueden localizar los audio-guías y que por lo tanto resulta de gran utilidad dentro del ámbito de las ciudades.



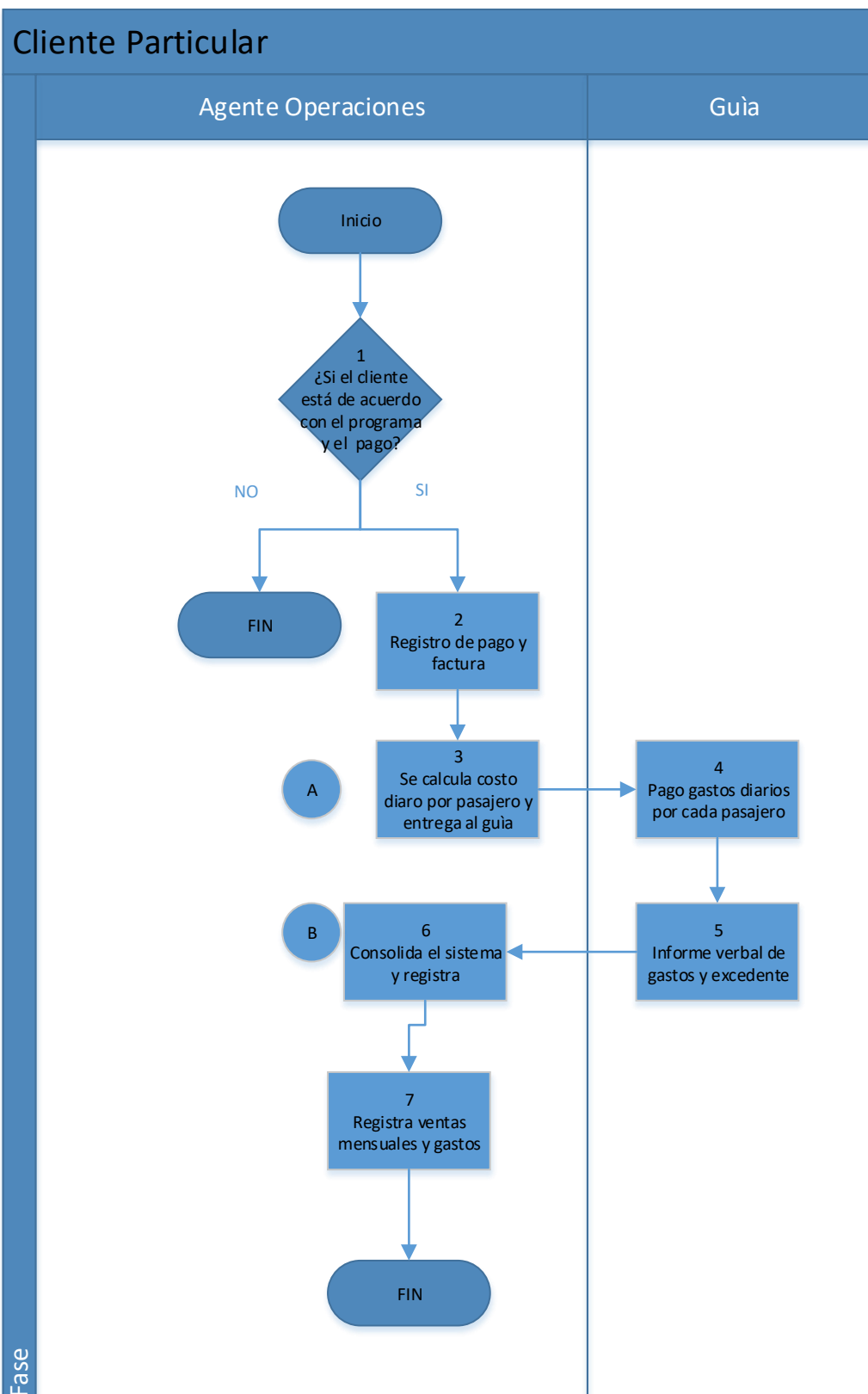
Aplicación Broadcast

En esta línea también hay que destacar el servicio UpNext 3D Cities, una aplicación diseñada para iPhone iPad que permite navegar a través de un mapa tridimensional de ciudades, en este caso estadounidenses, como Nueva York, Chicago, Philadelphia, Portland, San Francisco, etc. La aplicación es una representación fidedigna de las ciudades en la que se han incluido todos los edificios así como la información más relevante acerca de hoteles, bares y restaurantes entre otros muchos, de manera que se puede navegar a través del mapa observando los servicios existentes o bien realizar una búsqueda por palabra clave y ver en qué lugares se ofrece ese servicio.

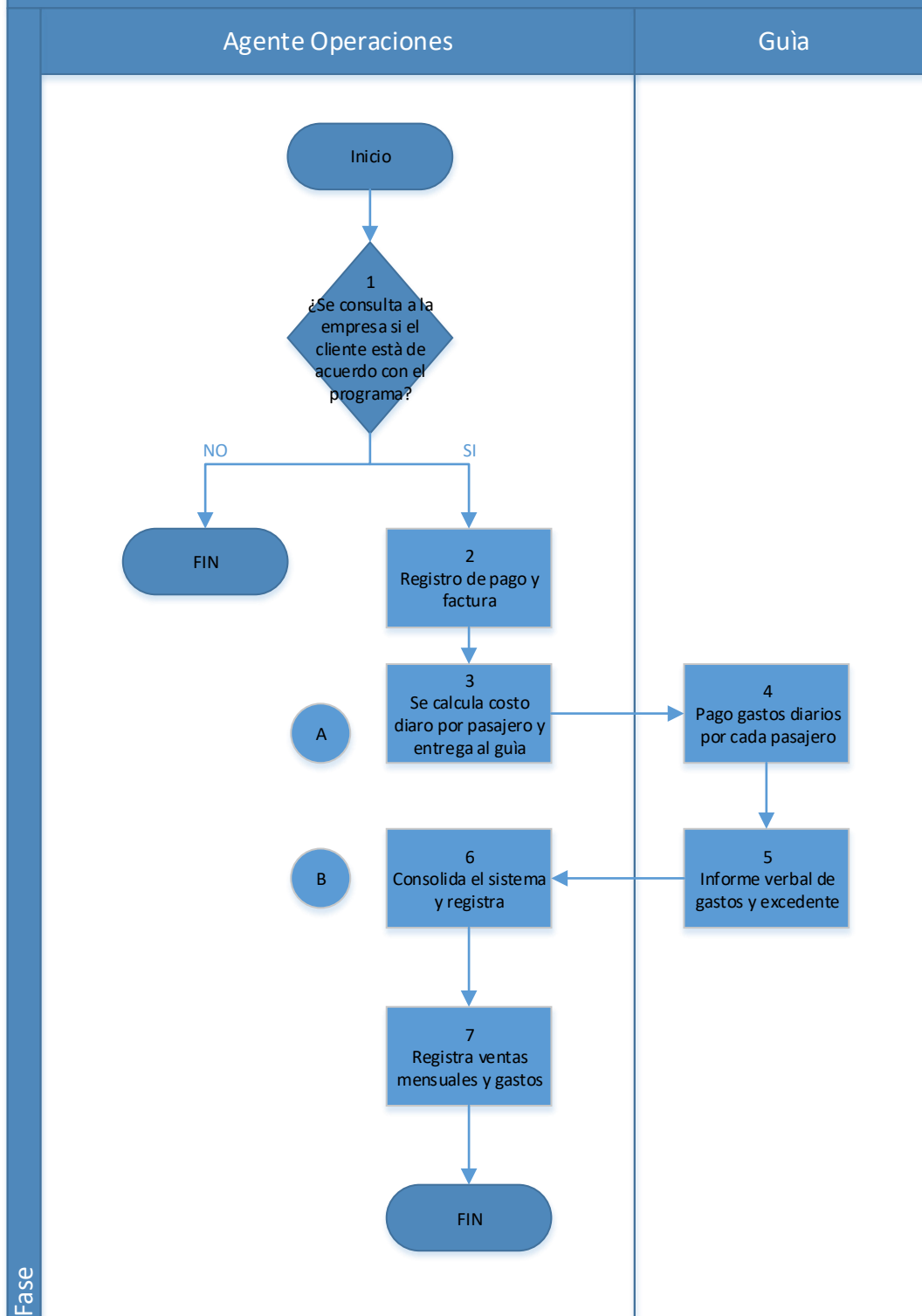
Anexo III

Flujogramas

- Proceso interno contable del producto turístico cliente particular
- Proceso interno contable basado con la alianza internacional

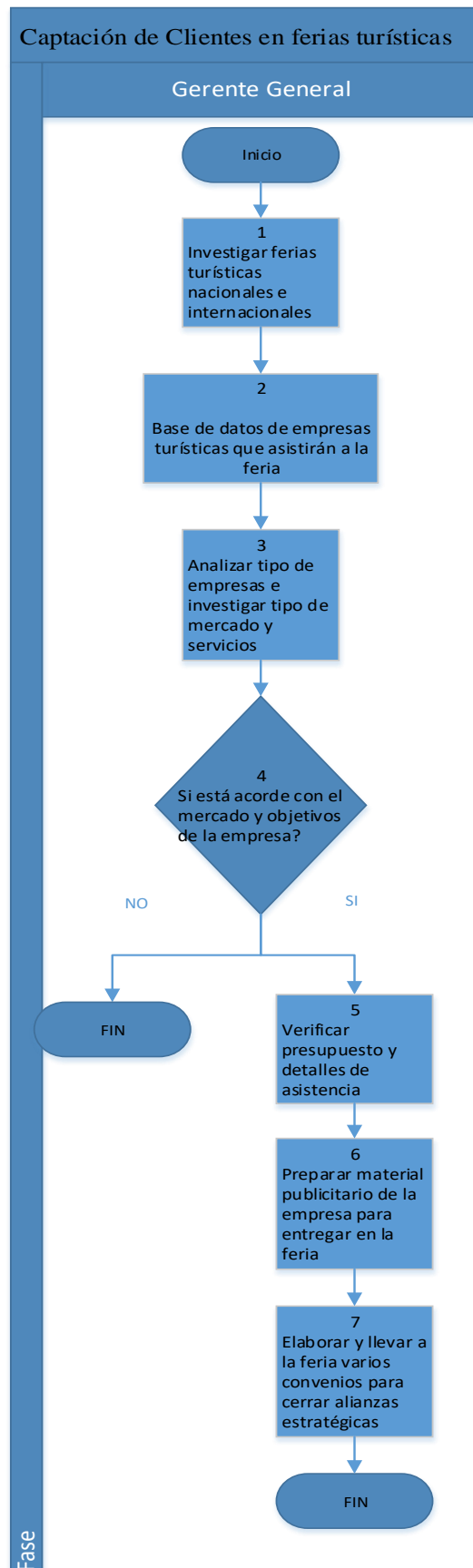


Alianza Comercial



Anexo IV: Diagramas de flujo y caracterización

Proceso de Captación de Clientes en ferias turísticas



Nombre Proceso: Proceso de Captación de Clientes en ferias turísticas

Objetivo Proceso: Captar de Clientes

Alcance Proceso: Ferias Turísticas Internacionales

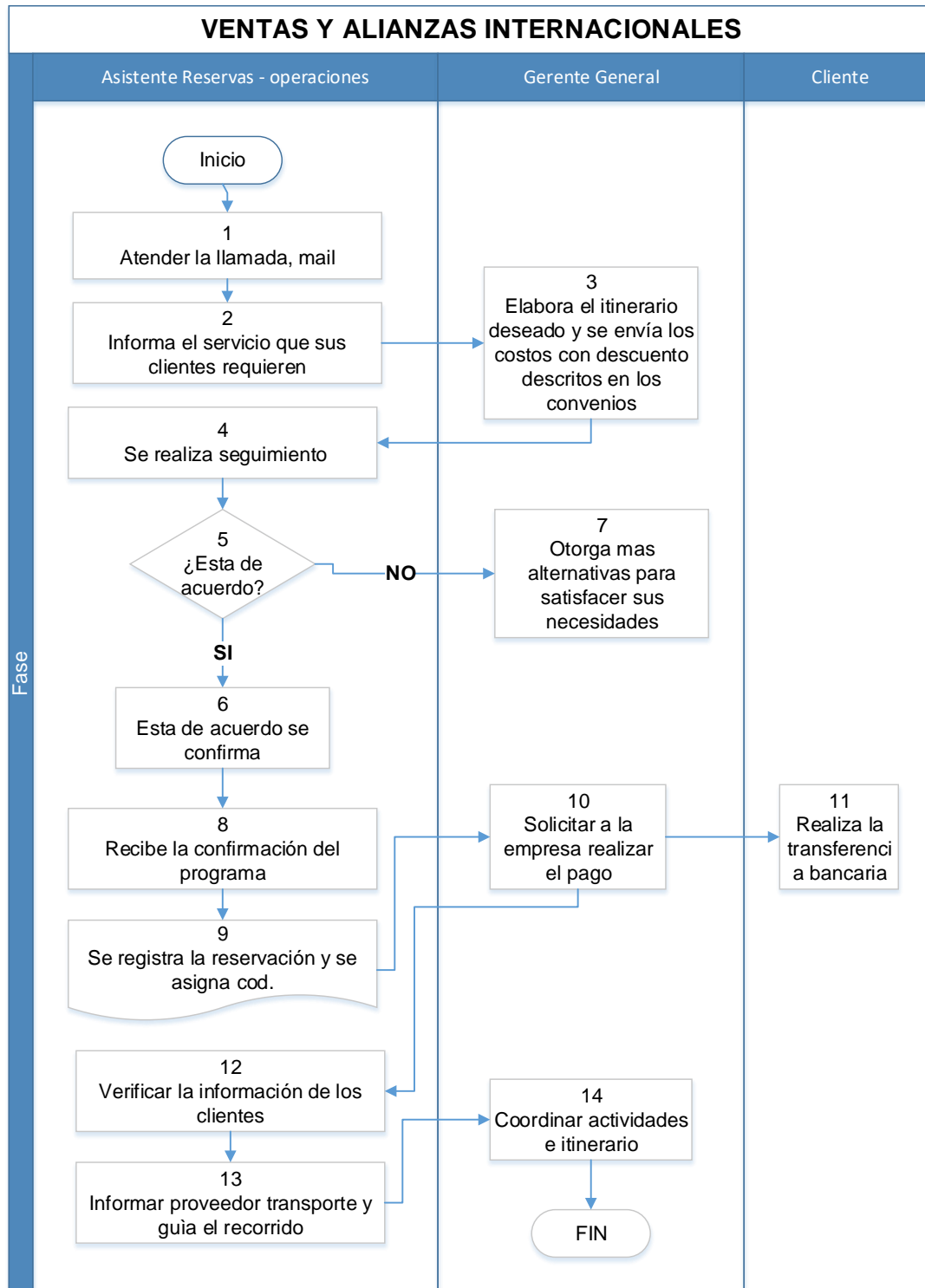
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes Proceso
Ministerios Agencias de viajes internacionales	Información respecto de ferias turísticas	<p>Investigar ferias turísticas nacionales e internacionales</p> <p>Realizar base de datos detallando información de empresas turísticas que asistirán a la feria</p> <p>Analizar tipo de empresas e investigar tipo de mercado y servicios</p> <p>Si está acorde con el mercado y objetivos de la empresa? Se realiza preparativos de asistencia si no se cancela.</p> <p>Verificar presupuesto y detalles de asistencia</p> <p>Preparar material publicitario de la empresa para entregar en la feria</p> <p>Elaborar y llevar a la feria varios convenios para cerrar alianzas estratégicas</p>	Base de datos de posibles clientes	Proceso de ventas

Actividades de Seguimiento y Medición

Indicadores	Que controla	Como	Cuando	Quien
Número de posibles clientes	Que se inscriban posibles clientes	Enviando por correo la lista a la base de datos	Revisando al inicio, al medio y final de la feria	Presidente

Requisitos Legales	ISO	Cliente	Infraestructura
Visa vigente Pasaporte RUC Inscrito en la lista de asistentes	5.1.2 Enfoque al cliente 8.2 Determinación de los requisitos para productos y servicios 8.3.3 Entradas de diseño y desarrollo	Alianzas Comerciales	Stands Computadoras Material publicitario

- Proceso de Ventas y alianzas internacionales



Nombre Proceso: Proceso de Ventas y alianzas internacionales

Objetivo Proceso: Vender

Alcance Proceso: Ventas nacionales y con operadoras, alianzas internacionales

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes Proceso
Clientes Empresas aliadas internacionales	Requerimiento del cliente	Atender la llamada o mail del cliente o empresa aliada Informa el servicio que sus clientes requieren Elabora el itinerario deseado y se envía los costos con descuento descritos en los convenios Se realiza el seguimiento Se pregunta si el cliente confirma el servicio. Si el cliente está de acuerdo se confirma el servicio Si no está de acuerdo se analiza varias opciones hasta que el programa sea de acuerdo a las necesidades del cliente Se recibe la confirmación, si es cliente individual y no confirma se le da las gracias y se le anima para otra ocasión Se realiza el registro de la reservación y se otorga el cod. Solicitar a la empresa realizar el pago del servicio Se realiza la transferencia a la cuenta Verificar el número de personas que viajarán, solicitar información alimenticia, salud, equipo de montaña. Informar al proveedor del servicio de transporte y guía	Clientes Itinerarios a modificar o crear	Elaboración de programas turísticos solicitados Operación y desarrollo del programa turístico

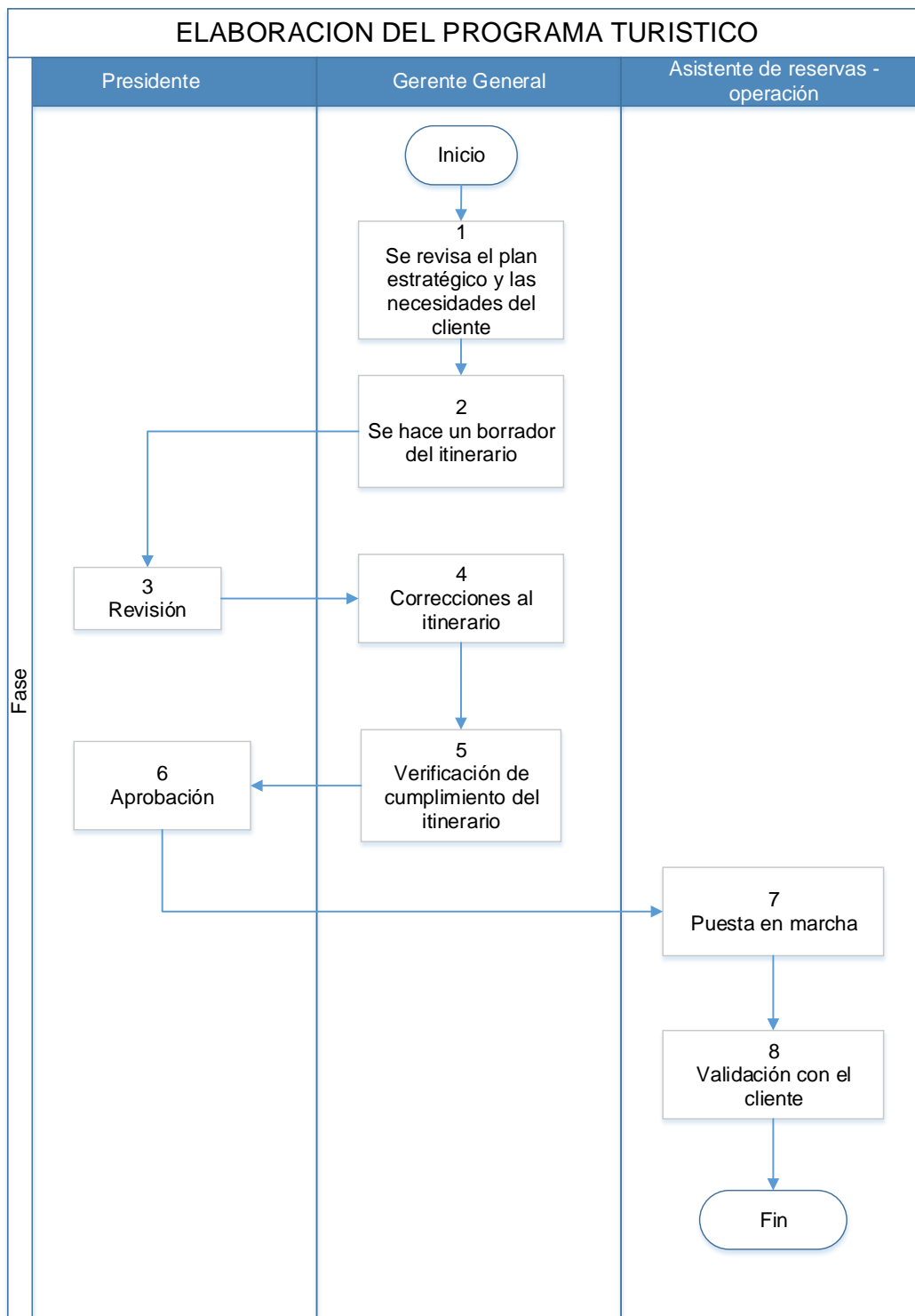
		del recorrido turístico Coordinar actividades e itinerario al detalle		
--	--	---	--	--

Actividades de Seguimiento y Medición

Indicadores	Que controlo	Como	Cuando	Quien
Número de clientes al mes	Número de clientes al mes	Revisión del indicador	Mensual	Presidente

Requisitos Legales	ISO	Cliente	Infraestructura
Contratos Convenios internacionales Pago de impuestos	5.1.2 Enfoque al cliente 8.1 Planificación control operacional 8.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios 9.1.2 Satisfacción del cliente	Elaboración de programas turísticos solicitados Operación y desarrollo del programa turístico	Computador Mobiliario Teléfono Excel Internet

- Proceso de Elaboración de programas turísticos



Nombre Proceso: Proceso de Elaboración de programas turísticos

Objetivo Proceso: Elaborar programas turísticos

Alcance Proceso: Operaciones en el Ecuador

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes Proceso
Planeación estratégica	Plan estratégico	Se revisa el plan estratégico y las necesidades del cliente	Planes turísticos	Operadores y desarrollo de programas turísticos
Clientes	Necesidades del cliente	Se hace un borrador del itinerario considerando alianzas estratégicas y proveedores		Clientes
	Necesidades de aliados internacionales	Revisión		
		Correcciones al itinerario		
		Verificación de cumplimiento del itinerario con los requerimientos del cliente		
		Aprobación		
		Puesta en marcha		
		Validación con el cliente		

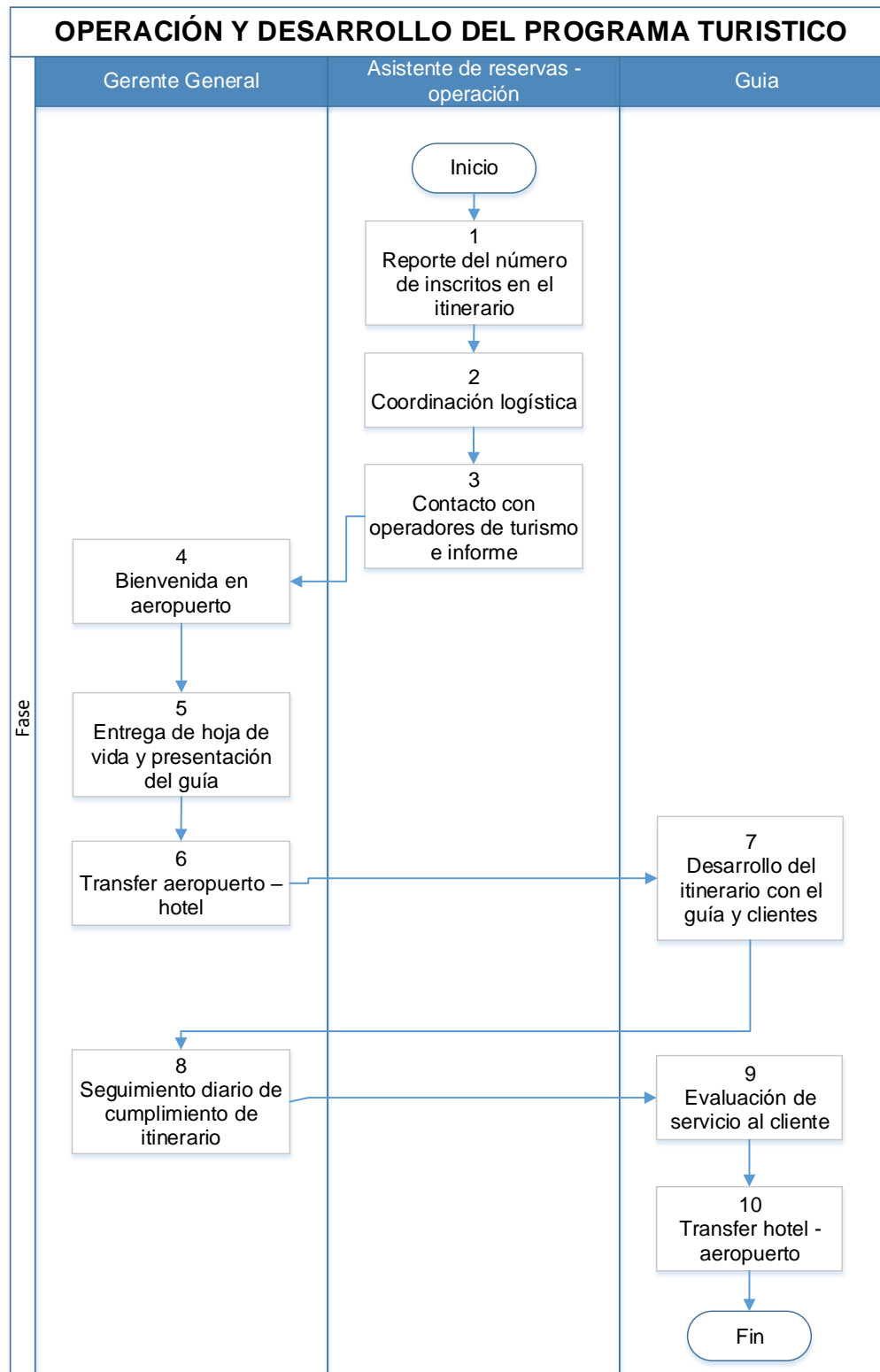
Actividades de Seguimiento y Medición

Indicadores	Que controlo	Como	Cuando	Quien
Porcentaje de avance del programa turístico	Porcentaje de avance del programa turístico	Seguimiento diario de actividades	Diario	Presidente

Requisitos Legales	ISO	Cliente	Infraestructura
Contratos	8.1 Planificación y control operacional	Operadores turísticos	Computador
Convenios internacionales	8.2 Determinación para los requisitos de productos y servicios	Clientes	Mobiliario
Pago de impuestos	8.3 Diseño y		Teléfono
			Excel

	desarrollo de productos y servicios 8.4 Control de los productos y servicios proporcionados externamente 8.5 Producción y prestación del servicio 8.6 Entrega de productos y servicios 9.1.2 Satisfacción del cliente		Internet
--	---	--	----------

- Proceso de Operación y desarrollo del programa turístico



Nombre Proceso: Proceso de Operación y desarrollo del programa turístico

Objetivo Proceso: Satisfacer los requerimientos del cliente

Alcance Proceso: Operaciones en el Ecuador

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes Proceso
Hoteles	Contratos	Reporte del número de inscritos en el itinerario	Clientes satisfechos	Proceso administrativo
Restaurants	Requerimientos del cliente	Coordinación logística (Transporte, alimentación, hospedaje, comunicación, etc)	Acuerdos de alianzas	Cliente
Transporte	Requerimientos de aliados internacionales	Contacto con operadores de turismo e informe de detalles de clientes e itinerario		
Aeropuerto	Itinerarios o programas turísticos	Bienvenida en aeropuerto		
Artesanías		Entrega de hoja de vida y presentación del guía turístico		
Museos		Transfer aeropuerto – hotel de clientes		
Arquitectura		Desarrollo del itinerario con el guía y clientes		
Parques Nacionales		Seguimiento diario de cumplimiento de itinerario, problemas y o salidas no conformes		
Culturas		Evaluación de servicio al cliente (última noche – cena de despedida)		
		Transfer hotel - aeropuerto		

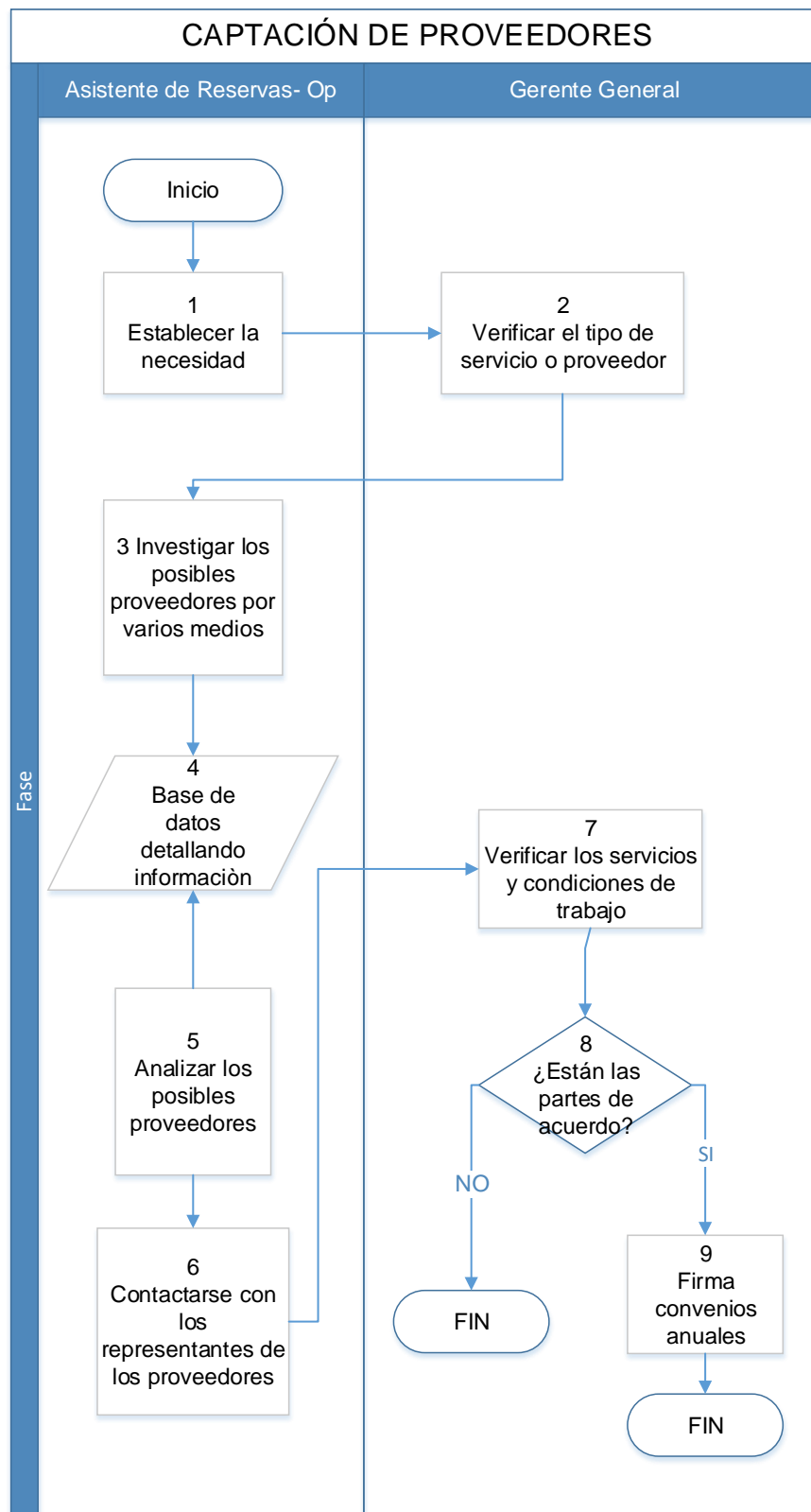
Actividades de Seguimiento y Medición

Indicadores	Que controla	Como	Cuando	Quien
Porcentaje de cumplimiento del programa	Porcentaje de cumplimiento del programa	Mediante correo a la gerencia	Diario	Gerente General
Grado de cumplimiento de	Porcentaje de cumplimiento de los	Mediante correo a la	Diario	

requerimientos a proveedores	requerimientos a los proveedores	gerencia		
------------------------------	----------------------------------	----------	--	--

Requisitos Legales	ISO	Cliente	Infraestructura
Leyes del ambientes y áreas protegidas Licencias certificadas de guías	5.1 Compromiso de la dirección 5.1.2 Enfoque al cliente 6.1 Acciones para hacer frente a los riesgos y oportunidades 6.3 Planificación de cambios 7.1 Recursos 7.2 Competencia 8.1 Planificación y control operacional 8.2 Determinación de los requisitos para productos y servicios 8.3 Diseño y desarrollo de productos y servicios 8.4 Control de los productos y servicios proporcionados externamente 8.5 Prestación y producción del servicio 9.1.2 Satisfacción del cliente 9.3 Revisión por parte de la dirección 10.3 Mejora continua	Proceso administrativo Cliente	Computador Mobiliario Teléfono Excel Internet

- Proceso de Captación de Proveedores



Nombre Proceso: Proceso de Captación de Proveedores

Objetivo Proceso: Captar de Proveedores

Alcance Proceso: Operaciones en el Ecuador

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes Proceso
Dueños de locales, restaurants, hoteles, Ministerio de Turismo, Operadores de turismo, Cámara de artesanos	Datos captados a través de internet, visitas y llamadas telefónicas	<p>Establecer la necesidad</p> <p>Verificar el tipo de servicio y proveedor</p> <p>Investigar los posibles proveedores por medio de revistas, contactos entre empresas, internet</p> <p>Realizar base de datos detallando información</p> <p>Analizar los posibles proveedores (selección)</p> <p>Contactarse con los representantes de los proveedores</p> <p>Verificar los servicios y condiciones de trabajo (evaluación)</p> <p>Si están las dos partes de acuerdo?</p> <p>Se firma convenios anuales, con las condiciones acordadas</p> <p>Se realiza un seguimiento del desempeño</p> <p>Se reevalúa al proveedor</p>	Base de datos de proveedores	<p>Ventas y diseño del tour</p> <p>Operación y desarrollo de programas turísticos</p>

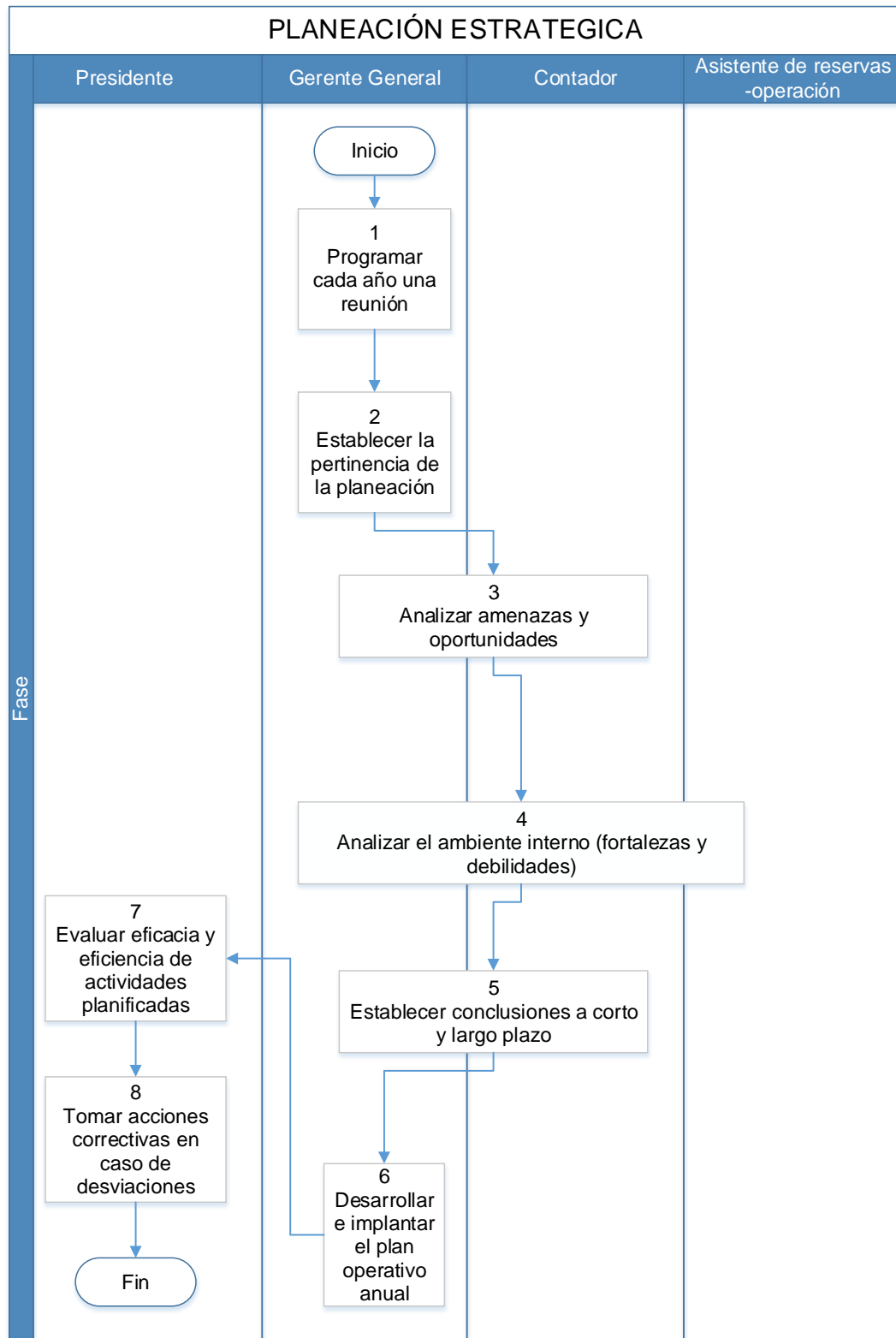
Actividades de Seguimiento y Medición

Indicadores	Que controlo	Como	Cuando	Quien
Número de proveedores efectivos	Veracidad de la información	Investigando la información a través de internet, llamadas de teléfono a clientes anteriores y o	Una vez que el proveedor entra a la base de datos	Gerente

		visitas		
--	--	---------	--	--

Requisitos Legales	ISO	Cliente	Infraestructura
Permiso de funcionamiento, SRI, bomberos	8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	Ventas y diseño del tour	Computador Teléfono Excel Internet

- Proceso Planeación Estratégica



Nombre Proceso: Proceso Planeación Estratégica

Objetivo Proceso: Establecer y dar seguimiento a la planeación estratégica empresarial

Alcance Proceso: Operaciones de Climbing Tours

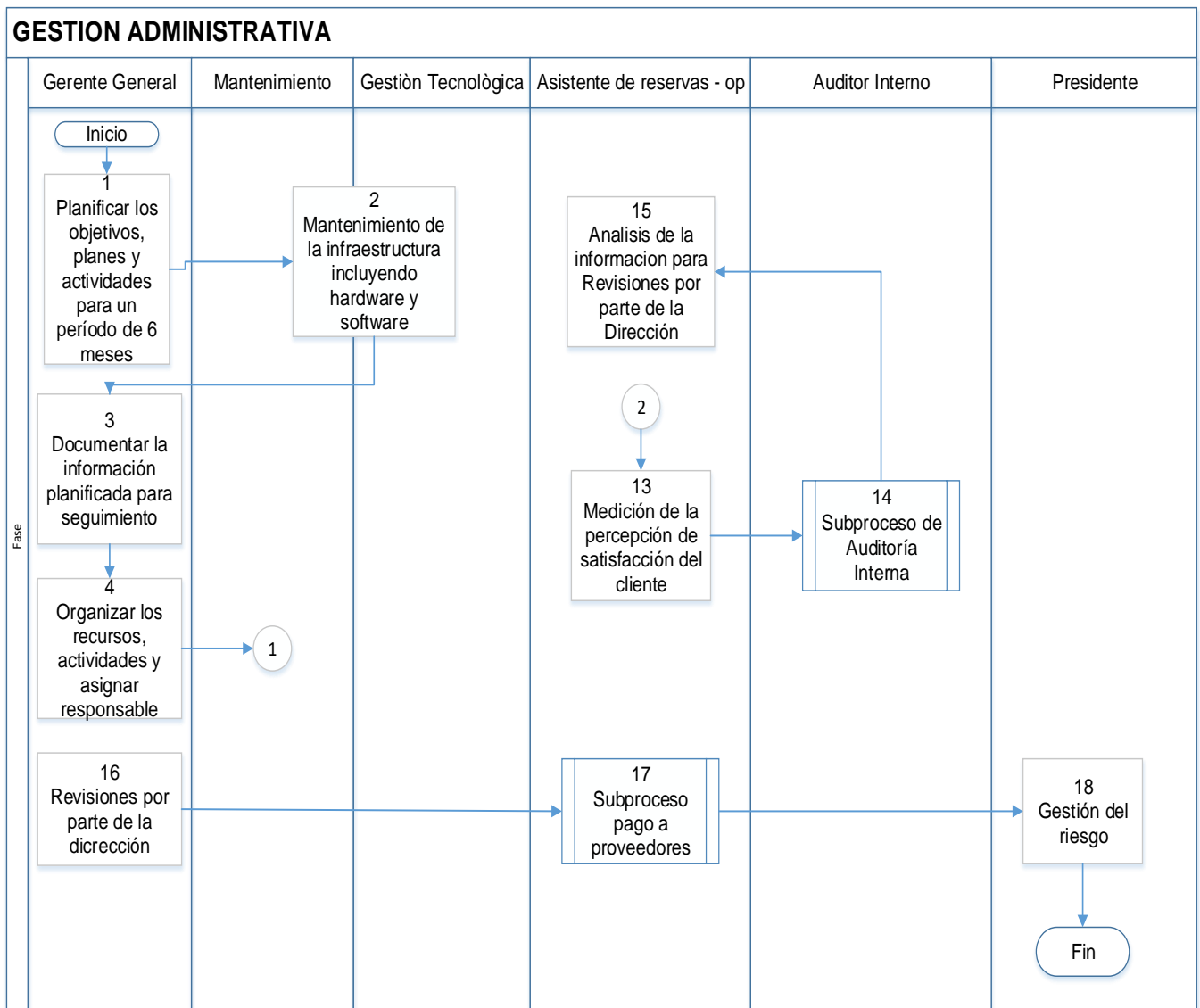
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes Proceso
Presidente de Climbing Tours Ministerio de turismo, del medio ambiente, relaciones exteriores	Datos del micro y macro ambiente Indicadores de gestión de la empresa	Programar cada año una reunión Establecer la pertinencia de la planeación estratégica vigente En caso de necesitar actualización se siguen los pasos 4,5,6,7,8 o caso contrario se pasa al 9 Analizar el ambiente externo (amenazas y oportunidades) Analizar el ambiente interno (fortalezas y debilidades) Establecer conclusiones con una visión a corto y largo plazo Analizar y establecer estrategias, convenios y contratos Desarrollar e implantar el plan operativo anual Evaluar eficacia y eficiencia de actividades planificadas Tomar acciones correctivas en caso de desviaciones	Plan estratégico empresarial Plan operativo anual	Todos los procesos

Actividades de Seguimiento y Medición

Indicadores	Que controlo	Como	Cuando	Quien
Plan estratégico empresarial	Que se haya realizado el plan estratégico y operativo anual	Controlando el porcentaje de avance de desarrollo del plan estratégico y operativo anual	Al final de cada reunión	Presidente

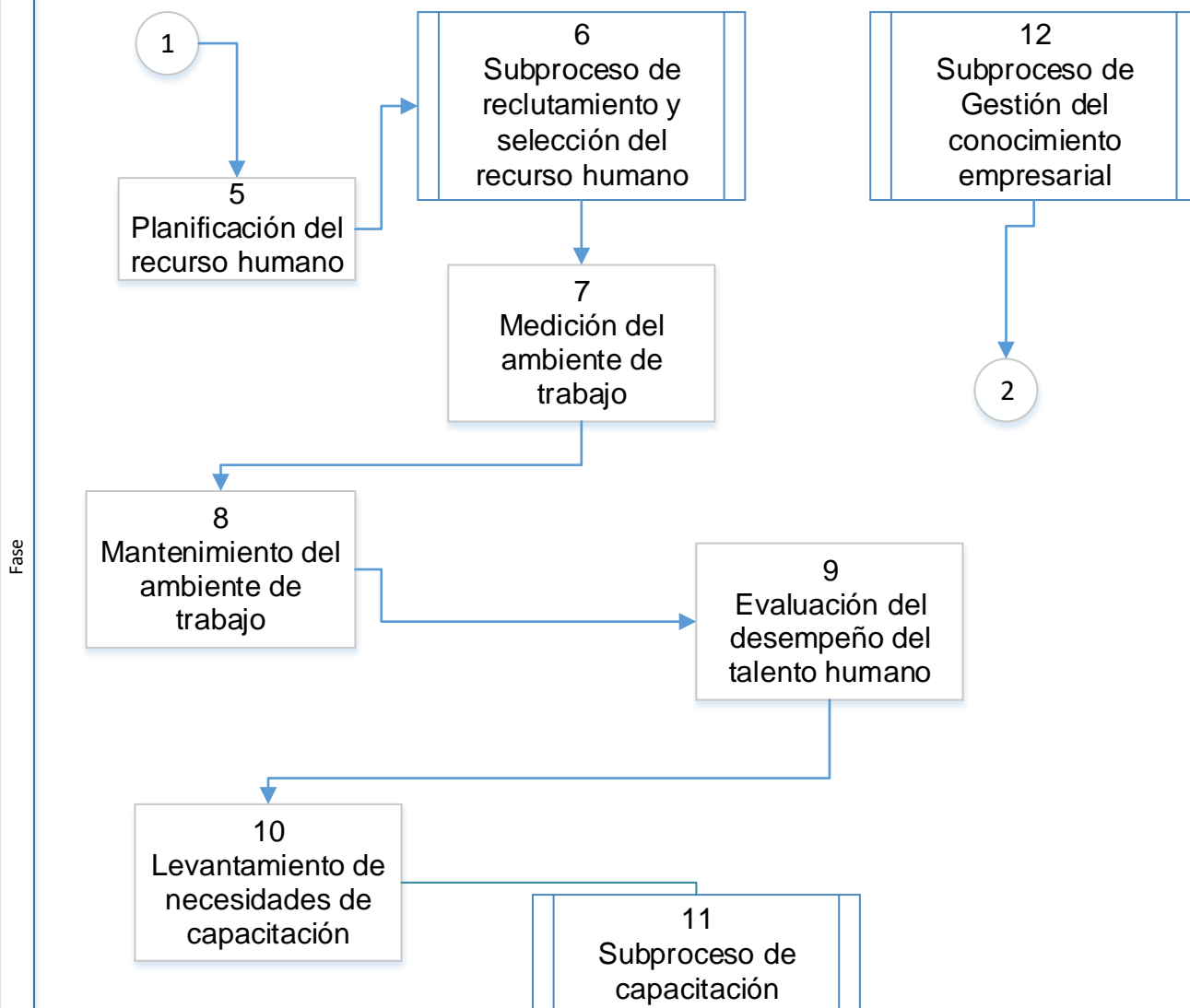
Requisitos Legales	ISO	Cliente	Infraestructura
Permiso de funcionamiento, SRI, bomberos	<p>4.1 Comprender la organización y su contexto</p> <p>4.2 Comprender las necesidades comprendidas de las partes interesadas</p> <p>4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad</p> <p>4.4 Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos</p> <p>5.1 Compromiso de la dirección</p> <p>5.2 Política de la calidad</p> <p>5.3 funciones de la organización, responsabilidades y autoridades</p> <p>6.1 Acciones para hacer frente a los riesgos y oportunidades</p> <p>6.2 Objetivos de la Calidad</p> <p>6.3 Planificación de Cambios</p> <p>7.1 Recursos</p> <p>7.2 Competencia</p> <p>8.1 Planificación y control operacional</p> <p>8.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios</p> <p>8.3 Diseño y desarrollo de productos y servicios</p> <p>8.5 Producción y prestación del servicio</p> <p>9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación</p> <p>10.3 Mejora continua</p>	Todos los procesos	<p>Computador</p> <p>Teléfono</p> <p>Excel, word</p> <p>Internet</p>

- Proceso Gestión Administrativa



GESTION ADMINISTRATIVA

Gestión RRHH



Nombre Proceso: Proceso Gestión Administrativa

Objetivo Proceso: Administrar eficientemente los recursos materiales, humanos y tecnológicos de la organización

Alcance Proceso: Toda la organización

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes Proceso
Proceso de Planeación estratégica	Datos de las actividades anteriores, indicadores, estado de la infraestructura. Perfiles de los cargos Planeación estratégica	Planificar los objetivos, planes y actividades para un período de 6 meses Mantenimiento de la infraestructura incluyendo hardware y software Documentar la información planificada para seguimiento Organizar los recursos, actividades y asignar responsable para reporte de cumplimiento Planificación del recurso humano Subproceso de reclutamiento y selección del recurso humano Medición del ambiente de trabajo Mantenimiento del ambiente de trabajo Evaluación del desempeño del talento humano Levantamiento de necesidades de capacitación Subproceso de capacitación empresarial Gestión del conocimiento empresarial Medición de la percepción de satisfacción del cliente Auditoria interna Análisis de la información	Planificación del mantenimiento y actividades Facturas de mantenimientos realizados Currículos de candidatos Planificación del Talento Humano Registros de competencias del personal Contratos con personal Ambiente de trabajo Certificados de capacitación Base de datos del conocimiento empresarial	Operación y desarrollo del programa turístico

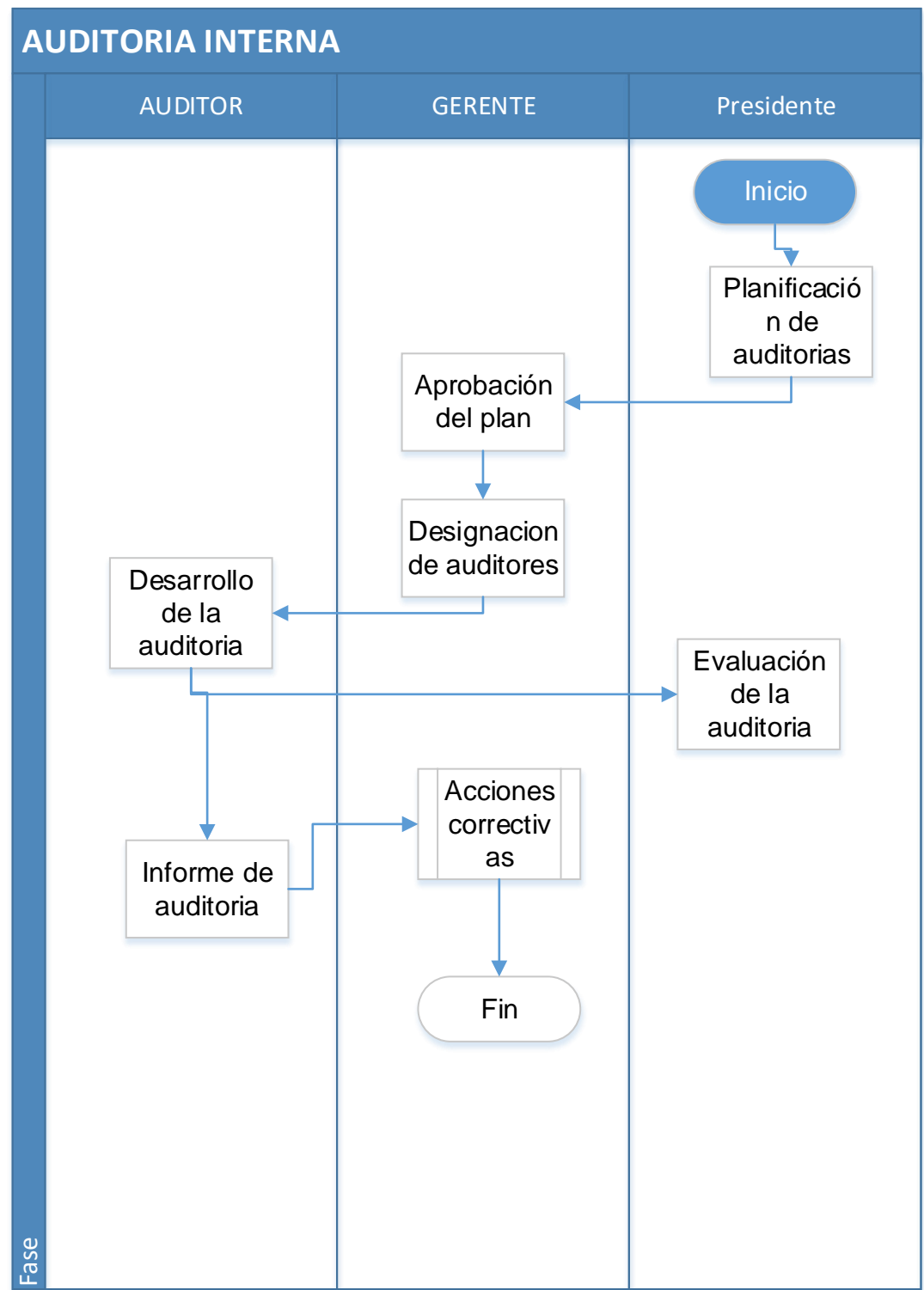
		proveniente de indicadores empresariales para las revisiones por parte de la dirección Revisión por parte de la dirección Subproceso pago a proveedores		
--	--	--	--	--

Actividades de Seguimiento y Medición

Indicadores	Que controlo	Como	Cuando	Quien
Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento	Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento	Midiendo porcentajes de cumplimiento cada mes	Mensual	Presidente
Porcentaje de cumplimiento del plan de recursos humanos	Porcentaje de cumplimiento del plan de recursos humanos			
Indicador del ambiente de trabajo	Ambiente de trabajo			

Requisitos	ISO	Cliente	Infraestructura
Legales			
Permiso de funcionamiento, SRI, bomberos	7.1 Recursos 7.2 Competencia	Proceso contable Operación y desarrollo del programa turístico Gestión de proveedores	Computador Teléfono Microsoft office Internet

Anexo V: Proceso de Auditoría Interna



Anexo VI: Proceso de Acciones Correctivas

